哈佛商学经典译丛

〔美〕乔治·斯坦纳 著

李先柏 译

战略规划

STRATEGIC PLANNING

The Free Press

〔美〕乔治·斯坦纳 著

李先柏 译

战略规划

華夏出版社
The Free Press

图书在版编目(CIP)数据

战略规划/(美)斯坦纳(Steiner,G.A.)著;李先柏译.
-北京:华夏出版社,2001.1
(哈佛商学经典译丛·名著系列)
ISBN 7-5080-2272-6
Ⅰ.战… Ⅱ.①斯… ②李… Ⅲ.经济发展战略-经济规划-研究 Ⅳ.F21
中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 74686 号

战略规划
〔美〕 乔治·斯坦纳 著
李先柏 译

策　　划:刘力 陆瑜
责任编辑:夏宁
出 版 者:华夏出版社
(北京市东直门外香河园北里4号 邮编:100028 电话:64663331转)
印 刷 者:北京先锋印刷厂
经 销 者:新华书店
开　　本:32开
印　　张:11.625
版　　次:2001年1月第1版
印　　次:2001年1月第1次印刷
定　　价:22.00元

前　言

具有现代设计特征的正式战略规划首次引入商业公司是在20世纪50年代中期。当时主要是最大的公司才制定正式战略规划体系——那时称之为长期计划体系。从那以后，正式战略规划体系日趋成熟，现在世界上几乎所有的大公司都拥有某种形式的体系，越来越多的小公司也正在模仿大公司的做法。

这方面的经验形成了大量关于战略规划的重要知识。本书的目的是抓住这一经验的实质。准确地讲，本书力图用简洁明了的语言刻画出各级管理者应该了解的关于战略规划的基本概念、事实、观点、过程和步骤。

每一个管理者都应该对正式战略规划的概念和实践有一个基本的理解，这种观点是以对企业管理及其成功所进行的大量观察为依据的。观察之一便是战略规划和整个管理过程紧密地交织在一起。因此，所有的管理者都必须理解战略规划的本质及如何进行战略规划。此外，除了本书将要探讨的相对说来极少数的公司之外，每个不具备某种正式战略规划体系的公司最终都会导致失败。一些管理者对战略规划有很深的成见，以至于他们对尝试规划的念头极为反感。另有一些管理者由于对什么是战略规划概念模糊而认为战略规划对他们并无多大帮助。有些管理者并不知道这一过程对他们及公司就意味着潜能；而有些虽对战略规划稍有所知，却不足以使自己确信应该采纳规划。本书专门为这样的管理者论述了什么是战略规划，怎样组

织进行规划，如何规划以及如何实施规划等问题，使他们对规划有相当完备、实用、具体及明确的理解。

本书的主要中心是关于商界进行正式战略规划的经验。我相信从这些经验中吸取的大多数教训同样适用于非营利部门。第21章直接讨论了这一问题。一些商业规划的教训还可用于个人规划——不管是终生规划还是职业规划。这一话题将在第20章讨论。

为了忙碌的管理者及一般读者迅速浏览本书内容并抓住其实质，我在每章的开头都给出了简短的内容介绍，每章结尾处有总结性的评论及行为准则。

我坚信一名管理者不必成为战略规划过程每一个方面的专家。然而我的确认为，每一个管理者都应能够鉴别影响其规划领域的主要因素、方法、策略，并且同该方面专家的知识相比至少有一个概念上的理解。本书正是为了帮助管理者达到这一要求。

本书没有对可能用于战略规划的许多先进方法如微机预测模式做技术上的讨论，而为那些有兴趣了解更多类似话题的读者提供了丰富的参考资料。不过，本书在第15章也指出了管理者对这些分析工具应有的了解，而且全书通篇不时有相关的评论。

我发现不管一种规划体系如何成功地为管理者提供了帮助，却很少能够使公司全体管理者完全满意。我相信即使是在一个具备成熟完备的规划体系公司里的管理者也会从本书中发现有价值的指导方法以改善其体系。

本书大量借鉴了许多进行正式战略规划公司的经验。但全书中我一般避免认定某一特定公司进行某种特定的规划实践。原因是公司不断变化其规划程序，今天正确的做法明天可能已过时。因此，为了避免误解，我没有将公司与具体的规划活动

联系起来。本书的图表由丽贝尔·布比纳斯女士提供。

乔治·斯提纳

目　录

第一篇　战略规划的性质和重要性

第二篇　战略规划的组织活动

第三篇　制定战略规划所考虑的关键因素

第一篇

战略规划的性质和重要性



第 1 章

战略管理和战略规划

战略规划和整个管理体制不可分割地交织在一起，它并非是与管理过程分开而截然不同的，本章强调了这一点，同时还讨论了从经营到战略的不同管理重心。最后，讨论了进行有助于管理决策制定的战略规划的各种不同的方法。

管理任务和规划

多年前，我和我的同事们“兜售”当时称作长期规划而现在我称之为战略规划的观念时，我们称其为一个有价值的管理新工具，是帮助管理者的重要的新方法。我不再用这种方式谈论它了，因为战略规划和整个管理体制不可分割地交织在一起。

几年前，会议委员会就50位总裁在规划中的作用对他们进行了采访。大多数人清楚地说出的第一个重要参照标准是“规划不能有效地同其余的管理过程区别开来……”研究者对总裁们的观点作了如下的总结：规划无法同诸如组织、指挥、鼓舞士气及控制等管理职能清楚地分开。

> 虽然大家公认这些职能或因素中的每一个都有正式定义，相互之间有差别，但就总裁的日常、每周甚至年度例行

> 的公事而言，从他的角度把自己的工作分解成不同的组成部分，每个部分都当成个别的现象来研究是不现实的。他作为规划者的角色和作为组织者、指挥者等的角色交织在密无缝隙的管理网中。譬如，他花费在所谓规划问题上的心思及做出的有关决策对他行使控制权是有影响的，反之亦然。他的工作就是从全局出发，注重管理过程各因素间的相互作用而不是单个的因素。

会议委员会调查的是首席执行官，但得出的结论则适用于所有管理者。我相信，假如忽视战略规划则没有管理者能完全履行其职责。战略规划是公司各级管理者的职能和责任。然而，由于公司类型及组织级别的不同，管理者的规划职责显然大相径庭。

战略管理，经营管理及战略规划

简言之有两种类型的管理：一个组织顶层的管理者所从事的是战略管理，其他的一切管理都是经营管理。

战略规划对战略管理起着骨干的支持作用。当然它并非战略管理的全部而是进行战略管理的一个主要过程。人人都意识到战略和经营管理紧密相连。战略管理为经营管理提供了指导方向和范围。正如战略管理和经营管理密不可分，战略规划和经营也密切相连。但战略规划的中心和重点与战略管理一样是在战略而不是经营。

多年前，典型公司的管理重点在于经营。管理的一个首要问题是如何有效利用可供其支配的稀缺资源，以消费者乐意接受的价格生产商品和提供服务。人们相信，如果这一任务高效完成便可最大程度地获取利润。现在，有效利用稀缺资源仍是所有公司管理关注的一个首要问题，然而当今由于环境的动荡

和快速变化，一个公司恰当适应内外环境的能力对其生存来说尤为关键。

罗伯特·伍德将军在任西尔斯公司总裁时，用下面的话简洁地表达了这一思想：“从某种意义上看，商场如战场，如果总的战略是正确的，不论犯多少战术上的错误，企业仍是成功的。”如果一个公司有英明的基本战略，它就可以克服内部效率低下的资源利用问题，但即使在生产和分配方面成就卓越也不太可能改变其错误的战略。对一个公司来说理想的情形当然是制定英明的战略并高效率地付诸实施。

对越来越多的公司尤其是较大的公司而言，制定及实施战略的体制叫做正式战略规划体系。当然规划也可以在没有正式体系的前提下进行，这点将在以后讨论。但在任何一种方式中，战略规划的过程都是与管理交织在一起的。

顶层管理部门的任务

本书是关于战略规划而不是有关顶层管理部门的任务的然而，对前面提到的一点：即战略 规划是战略管理的中心但并非顶层管理工作的全部，稍加评论还是有用的。

彼得·德鲁克在他关于管理的著作中扼要重述顶层管理部门的任务时做了如下总结：

首先是策略的制定与实施。德鲁克将这一首要任务解释为：

> 缜密考虑企业的使命，即提出这样一个问题——企业的现状和宗旨是什么？这就包括确定目标，形成策略和计划，在今天制定有关企业未来的决策。显然，能够担当起这一任务的企业机构必须做到了解整个企业，才能够制定影响整个企业的决策，能够平衡今天的目的需求与明天的需

求之间的矛盾，而且能够调拨人力物力以保证关键目标的实现。

这正是战略规划的过程。

在这位长期观察管理和管理者的杰出人士眼中，企业首脑人物的其他任务包括以下几点：为了公平起见确立标准；建立和维持人员机构；履行有关关系网的职责，例如和主要客户、重要供应商及银行家的关系只能通过企业首脑人物建立和维持；出席诸如市政大事的有关典礼仪式；作为重大危机出现时的“待命”机构。

当然，企业首脑人物履行职责的方式并非只有一种，也不存在理想化的模式。对一些管理者来说，战略规划的过程在他们的全部工作中占有相当大的比例，对另外一些管理者则不然。但对所有管理者而言，适当地履行最高管理部门的职责都是至关重要的。

管理者的规划职责

前面曾提到战略规划是一个机构内部各级管理者的共同职能。几十年来一直担任著名的全球管理咨询公司麦肯锡公司(Mckinsey and Company)总裁的马文·鲍尔详细阐述了这一点。在一本绝妙的书中，鲍尔总结了长期工作卓有成效的管理者们的经验教训，他得出的结论是：

> 任何企业在制定管理体系时都可以依据的原则是由14条基本的著名步骤组成的……每一位总裁和执行总管的根本任务都是依据这14条制定出最适合的管理体系。每一位最高层管理者以及各级管理者和监督者管理工作的一个至关重要的内容便是支持、遵循和加强该体系。

何为14个程序呢？鲍尔做了如下陈述：

1. 确立总目标：确定公司或部门应致力于的一种或多种业务，制定指导企业及决定企业特征的其他基本原则如持续发展等。超越时间的持久性是目标的典型特征。

2. 制定策略：形成有助于成功实现目标、面对和赢得竞争的观念、想法和计划。战略规划是包括管理经营规划在内的总规划的一个组成部分。

3. 确立短期目标：确定同总目标相比在时间上较短、范围上较窄的目标；短期目标应作为指导制定实施战略的经营计划的具体目标。

4. 确定公司宗旨：培养信念、价值观、观念及不成文的指导思想，从而形成“我们在这里做事的方式”。

5. 制定政策：制定行动计划以指导依据公司宗旨实施战略过程中所有主要活动的执行。

6. 规划组织结构：制定组织计划，即左右人们依据策略、宗旨和政策齐心协力进行活动的杠杆。

7. 提供人员：招聘、选拔并培养人员担任组织计划中的各个职位，其中高素质人才要占有足够的比例。

8. 确定步骤：判断并规定进行所有重要和反复出现的活动的先后步骤。

9. 提供设施：提供从事企业经营所需的工厂、设备及其他物质设施。

10. 提供资金：确保企业有用于购置物质设施和作为流动资金的资金和信用贷款。

11. 确立标准：制定业绩的衡量标准，以便在最大程度上保证企业成功实现其长期目标。

12. 制定管理方案和经营计划：制定方案和计划指导业务和资源利用，在根据已制定的战略、政策、步骤和标准实施方案和计划的过程中使人们实现特定的目标。这些就是包

括战略规划在内的总规划过程的各个方面。

13. 提供控制信息：提供事实和数据以帮助人们遵循战略、政策、步骤和方案；对企业内外部起作用的各种因素保持警觉；并且依据既定的计划和标准衡量自己的业绩。

14. 鼓舞士气：领导员工，调动其积极性，在实施公司计划的过程中调整他们的行为，使之与既定的宗旨、政策、步骤和标准保持一致。

所有这些程序无一例外地都以不同的方式包含在正式的综合战略规划过程当中。然而需要再次提出的是，某些程序的管理职责和行为超越了制定计划的程序。譬如，调动员工积极性（第14条）这一要求比制定计划更具有说服力。按一位观点颇有影响的管理观察者的说法，这一讨论的关键是：首要的管理程序是战略规划的要素或者说在很大程度上依赖于战略规划。

直觉期望与正式战略规划的对立

一名管理者在制定未来战略计划时有两种根本不同的方式。第一种是着眼每一天并以此为基础制定战略决策。我想喜欢这种“米基·芬恩（Mickey Finn）”方式的管理者们不会阅读本书。那些对将来有更多考虑、制定策略时放眼未来的管理者可能选择两种方法中的一种。

第一种方式即直觉期望型有几个主要特征。一般情况下它是一个人头脑的产物。它可能会也可能不会，但往往不会形成一套书面计划。它通常是在相对短暂的时间内形成而没有经过深思熟虑。它是管理者过去的经验、直觉、判断和沉思的结果，它十分重要，不可低估。一些管理者在凭直觉构想绝妙的策略方法并付诸实施方面能力非凡。譬如，艾尔弗雷德·斯隆（Alfred Sloan）（他领导创建了通用汽车公司）在提到威尔·杜

兰特（Will Durant）（他联合众多公司奠定了通用汽车公司的基础）时说道："就我所知，他会单凭直觉，凭一时才华的闪现而采取一系列举措。他从不觉得有必要对事实进行细致的探求。但有时他的判断却令人惊讶地准确。"

艾尔伯特·爱因斯坦在下面的话中从另一角度确认了直觉的重要性：

> 我相信直觉和灵感……往往在不清楚缘由的情况下坚信自己是正确的……想象力比知识更为重要。因为知识是有限的，而想象力则囊括整个世界，促使进步，孕育发展。严格说来，这是科学研究的一个真正要素。

如果一个公司是靠天才的直觉来管理，正式的战略规划就没必要进行了，但究竟有多少企业是如此之幸运？而且，如果他们真的很幸运，又有多少次直觉的判断是正确无误的？

与之相反，正式的规划体系是在一系列程序的基础之上组织和发展而来的。员工们知道他们在做什么，这一点十分清楚。经常有备好的指导手册具体解释各人的职责和将要进行的一切。正式规划体系是以研究为基础的，有许多人参与。在此过程中不断有关于支持决策制定的记载，一切努力的结果是一整套的书面计划。

在企业内部制定战略决策时，时常伴有这两种方法间的冲突。靠直觉判断而成功的管理者往往难以全部或自愿接受正式规划体系的束缚。这样的管理者可能不适应老练的正式规划体系人员所运用的新的表达方式和方法，抑或他们会觉得，让参与该体系的员工参与决策制定的过程是对他们的权威的挑战。这些管理者的思维过程可能会与正式规划的要求产生矛盾。

由于这些原因以及由于直觉和系统思考者间的认识差异，一些人认为对直觉思考者来说不可能有正式规划。这种非此即

彼的结论是不正确的。有限的实际观察表明，在许多企业内部这两种方法实际上是相互交融的。冲突肯定经常存在，然而每种方式都能够且经常是应该调整以适应另一种的要求，它们能够且应该是相互补充的。正式的体系能够而且应该帮助管理者更加敏锐地将其直觉期望融入到规划过程中。至少正式的体系能够而且应该为管理者提供更多深思熟虑的时间。

从根本意义上讲，正式战略规划正是致力于复制天才规划者头脑中的直觉。但要使正式规划真正做到卓有成效，还需各级管理者将其判断和直觉融入到规划过程中去。从另一方面讲，如果最高层管理者一味推崇自己的直觉而摒弃正式规划，它也不会产生预期效果。

管理者们在制定决策时的确遵循不同的思维过程。要使正式规划体系真正行之有效，就必须在设计该体系时理解和反映这些差异。在随后的几章里我还会进一步探讨这一点。

总 结

管理有两种不同类别。其一是战略管理，由公司组织机构的最高层完成。战略规划对帮助管理者们履行其管理职责至关重要。战略是两者的焦点。但正如战略管理与经营管理相联系一样，战略规划与经营规划也密不可分。对各级管理者来说战略规划与管理过程密切相关。战略规划与管理并非各自为政、相去甚远。

战略管理和战略规划在当今对企业的成败至关重要。这是因为不论一个公司内部效率有多高，错误的战略都将使其陷入严重困境。相反，有了正确的战略，一个内部效率不高的公司却可能取得成功。当然，两者的完美结合才是最佳状态。

尽管战略规划在战略管理中具有高度的重要性，但战略规

划并不是战略管理的全部。高层管理人员除规划外还有一些其他的责任。

帮助最高层管理人员履行战略规划职责的方式有两种：直觉期望规划与正式系统规划。二者都很重要，不可低估。在许多公司里由于思维过程的差异，两者之间往往存有矛盾。然而离开管理直觉，正式规划难以完成。如果能依据管理特征恰如其分地制定正式规划体系，则有助于管理者改善他们的直觉。

第 2 章

战略规划

在本章里我提出了我对战略规划的定义和一系列战略规划体系的概念与经营模式。一开始我们就应该明白，没有一种所有公司都可以采纳的战略规划体系。构思战略规划体系时必须针对每一个公司自身的特点。既然每个公司和其他公司在某些方面肯定有所不同，各个公司的规划体系就应该有所不同。然而，特点不同的公司的规划体系之间又享有共同点，我在本章和随后的章节中对此都有阐述。虽然我们不能准确地规定一个公司应采纳的规划体系，但在考虑到它的特点后，在总结众多经验的基础上，我们明确知道了应该采用或者是应该摒弃哪些基本的规划特点，以确保有效的规划。本章将对这一切加以探讨。

有关定义的注解

据说孔子曾说过，若他成为世界的统治者，他首先要做的便是确定字词的定义，因为定义主宰着行为。如果战略规划的命名法被所有人接受，这对每一个对此感兴趣的人都将大有帮助，然而事实却并非如此。

在本书中，笔者通篇都在努力定义关键术语，这样做并非

出于学术要求，而是因为定义对理解至关重要，而理解对指导正确的行为又必不可少。

定义正式战略规划

20世纪60年代，人们用长期规划一词来描述本章探讨的主题，后来，相继造出了其他的名词。很久以前，我就不再专用长期规划一词来描述该体系，原因以后我会提到。该领域的其他作者也大都如此。然而，在我将综合的全面团体计划、综合管理计划、整体综合规划、长期规划、正式规划、综合整体规划、企业规划、战略规划以及这些词的其他组合作为同义词使用时，并非所有人都同意我的观点。然而渐渐地人们在欲表达上述名词的含义时，越来越多地采用了正式战略规划一词。

该领域的大多数作者对前一段里提到的名词都有自己钟爱的释义。他们在对词的抽象程度、实质和一般认可方面的理解大相径庭。我相信大多数作者会赞成应从几个角度去阐述战略规划以加深理解。我从四个角度界定了正式战略规划，要理解它的含义，每一个方面都是必不可少的。

当前决策的未来性

首先，规划涉及的是当前决策的未来性。这就意味着战略规划考虑的是一名管理者将要做出的实际或可能的决策在一段时间内引起的一连串因果效应。如果管理者对预测的前景并不满意，他会欣然改变自己的决策。战略规划还考虑未来可供选择的不同道路，对不同选择进行取舍是制定当前决策的基础。正式战略规划的实质便是对未来潜在的机会和威胁进行系统的辨析，结合其他相关的信息为公司更好地制定当前的决策奠定基础，从而能在将来抓住时机，避开风险。规划也就是构画美

好的前景，并发掘将其变成现实的途径。

过程

其次，战略规划是一个过程。这个过程始之于确立公司的目标，阐释实现该目标的战略和政策，构思详细的计划以保证战略的实施，并最终实现终极目标。这个过程还要求预先决定致力于何种规划，何时进行，如何进行，由谁负责，一切就绪后如何迈开下一步。战略规划的系统性就在于它是在一定时期内众人认可的前提下组织和实施的。

对大多数公司来说，战略规划都是经过一段特定的时间进行构思之后形成的一整套计划。然而它还应当被看作一个发展的过程，对战略的制定尤其如此，因为商业环境是不断发展变化的，这里并不是说每天都要修正计划，而是关于规划的思考要持续进行，在必要时要辅之以适当的行动。

宗旨

第三，战略规划是一种态度，一种生活方式。有了规划，我们的行为就得基于对未来的考虑，就要坚决地将其作为管理的不可分割的一部分进行持续系统的规划。战略规划并非是规定好的一套程序、步骤、结构和方法，而是思考的过程，是智能的运用。要取得最佳成果，企业的管理者和工作人员必须坚信战略规划有利可图，必须渴望尽其所能做到最好。阿柯夫(Ackoff)说过：“做不好并非过错，过错是无可奈何地接受做不好这一现实。”

结构

第四，一个正式战略规划体系联系了三种主要规划：战略规划，中期规划，短期预算和经营规划。在一个公司内部如果

权力属于各个部门，那么在每个部门的规划中都可能有这种联系，同时总公司的战略规划和各部门的规划之间又以不同的方式相联系。企业最高管理层制定的战略通过这些联系方式转化成当前的决策。下面的定义同样表达了规划体系的概念：战略规划就是一个公司系统地而且较为正式地确立公司的意向、目标、政策和战略，同时制定详细的规划实施其政策、战略，最终实现公司的目的和基本目标。

当然，正式战略规划还有许多其他特征，本书的其余部分将对其进行详述。而这四点根本特征是贯穿全书的概念和经营定义形成的基础。在进一步探讨这些内容之前，有必要简单地讨论一下什么不是战略规划。

战略规划并非——

战略规划并非试图制定未来的决策。决策只能在当时做出。预先的规划要求在未来的可能性事件中做出选择，但针对它们的决策却只能在现在做出。当然一旦拍板，这些决策就可能导致长期的、不可改变的后果。

战略规划并非先预测产品销售，然后制定有关材料购买、设施、人力等方面的措施以保证实现预测。战略规划超越了对当前产品和市场所做的现实的预测，从而提出了更为基本的问题：我们从事的业务是正确的吗？我们的根本目标是什么？我们现在的产品什么时候会被淘汰？我们的市场是在扩展还是减缩？对大多数公司来说，对当前销售和利润的客观预测与公司首脑人物所期望的销售和利润额之间总是有相当大的差距。既然如此，战略规划可以消除这一差距。

战略规划并非试图构画未来的蓝图。它不是用青铜铸成的一套固定计划，可以日复一日地使用，而不必考虑未来的一切

变化。大多数公司定期修订其战略计划，通常一年一次。战略规划应有一定的灵活性，要随时根据不断变化的环境加以调整。

战略规划并不一定是准备一套卷帙浩繁、详细周密的计划。在一些分权经营的大型公司中，该体系的确能形成大量细致的计划。但是，正如后面还要提到的，本书所讨论的战略规划适用于从极其简单到高度复杂的各种不同的规划体系。

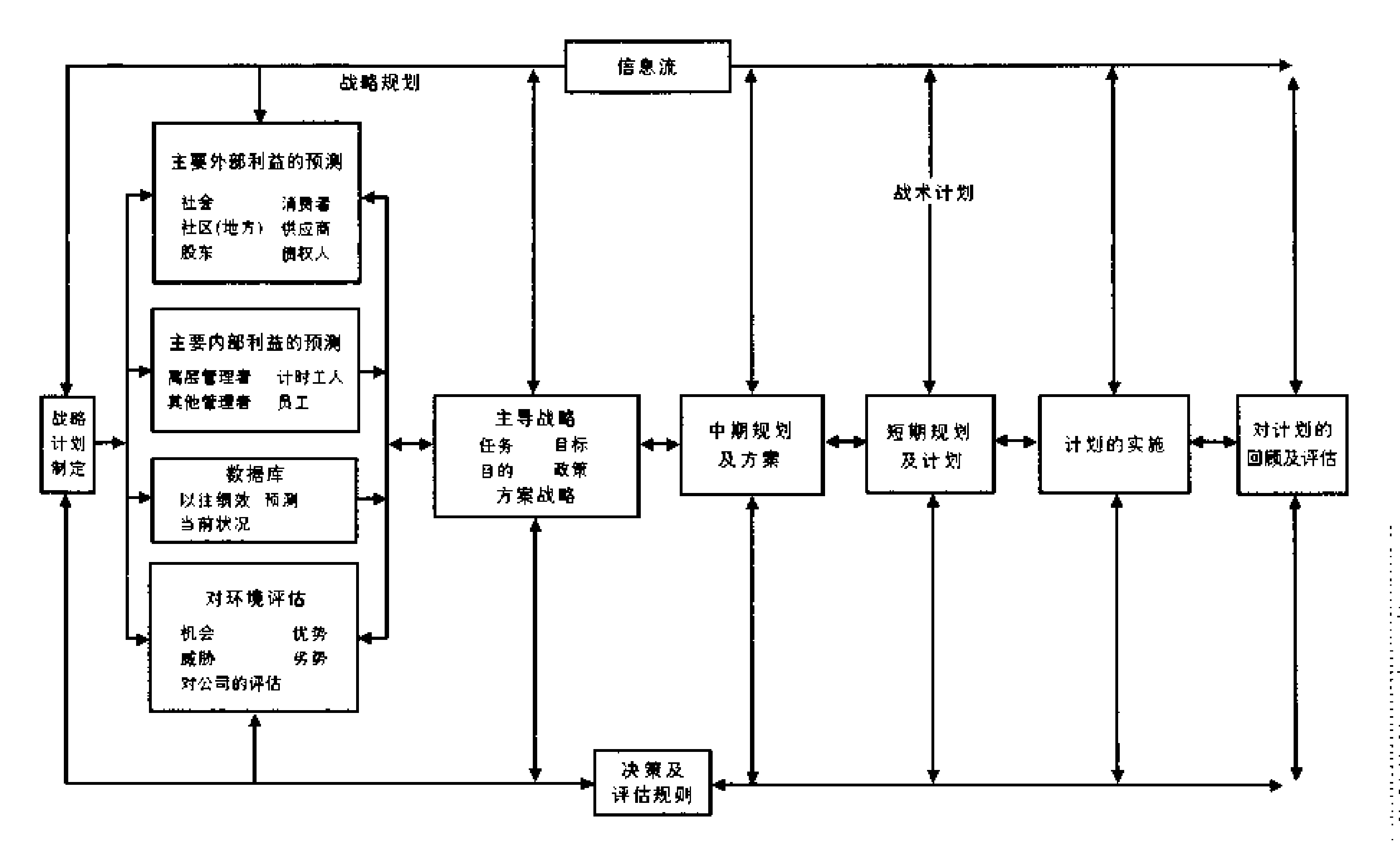
战略规划并非试图取代管理者的直觉和判断。这一点前面已提到过，但理应再次强调。

战略规划并非职能规划的简单堆积，也并非对当前预算所做的推断。它实际上是一套系统方法，用以带动企业应付千变万化的外界环境，从而实现其既定目标。

战略规划概念模式

概念模式展现给我们的是一件东西在一般情况下的概念，或者是通过对具体例子的总结而得出一件事物的一般概念。相反，经营模式是一个企业实际采纳的模式。有见识的概念模式在实践中能为实现优质高效提供正确的指导，因而是强有力的工具。

图表2-1表明了我关于系统企业规划的结构和过程的概念模式。它进一步阐明了战略规划的含义及如何实施这一过程。多年来，我研究了许多公司的规划体系，我的结论是：能够卓有成效地进行综合规划的公司都直接或间接地遵循了这一模式。然而十分矛盾的是，我从未发现任何一家公司绘制的经营体系图表与图表2-1所示的完全相同。经营流程图由于公司不同而有所不同，然而在差异的背后，比较成功的体系都包含了图表2-1的基本要素。如果间接或直接地失去这个模式



图表2-1 全公司范围内商业计划制定的结构和过程

中的一个要素，该体系便可能难以有效运转。本领域权威作家们的概念模式与此大同小异。

只要一名管理者对制定协调一致的正式战略规划感兴趣，这一概念模式便可调整为经营模式并适应大多数企业环境。然而，虽然这一模式给人一种概念上简单的假象，但在能否转变成一流经营战略规划体系的问题上又给人造成困难的假象。本章我不会谈及将模式投入运作带来的问题。这是后面章节研究的话题。我只是想在这里用尽可能简洁的语言描绘出该模式的主要特征，并把它同其他概念模式及部分经营模式加以比较。因为在后面的章节中我还会详细谈及该模式的主要特色，所以在本章我只是简单地给予定义和描述。

图表 2－1 可分成三个主要部分：前提；制定计划；实施和回顾。我将依次阐述每一点。

规划的前提

前提的字面意思是先行起作用的事情，是事先提出来的，或者是以介绍、假设或隐含的方式陈述出来的。如图表 2－1 所示，前提分为两种：有关计划的计划及制定和实施计划所需要的大量信息。

在进行战略规划之前很重要的一环是，参与规划的人员应该彻底了解企业首脑人物的所思所想以及该体系将如何运作，并将之收编到规划计划中去作为指导，可以是口头的，但一般情况下为了分发起见应书面保存。

四个上下排列的框架里表明了大量的规划前提。这一部分积存的信息有时被称作局势审度，当然也用其他词来命名这一部分的规划（例如，公司鉴定，财务审计，现状评估以及计划前提）。

无论一个公司的规模如何庞大，效益如何好，都无法做到

彻底考查包含在局势审度中的一切要素。因此，每一个公司都必须鉴别对公司的发展和繁荣兴旺最重要的过去、现在和将来的一切因素，并将其思想、精力都集中在这些因素上。这一部分的规划过程可以考虑其他因素，但也可以不经过研究就进行估计或从公开发表的文献中节取。

四个框架的顶部是对主要外部利益的预测。对于大公司来说，在进行战略规划时，了解企业主要组成部分的利益及其可能产生的变化是十分重要的。规模很小的公司可将焦点几乎全部集中在股东的利益上，而大公司则必须意识到其他利益的存在。

在规划过程中还必须认清和照顾到公司管理者和雇工的利益。尤为重要的是高层管理人员的利益，这些利益来自于他们的价值观念体系。在任何战略规划体系中他们都是根本前提。

资料库中还包含有关过去绩效、现状以及未来的信息。这些信息对于帮助规划人员鉴别不同计划及对其进行适当评估至关重要。收集到的以往信息类型可包括如下内容：销售、利润、投资收益率、市场占有率、员工生产效率、公共关系及产品开发能力。此外，关于现状的信息包括诸如管理能力、员工技术、竞争、公司形象、社会对公司的要求、主要客户的利益及产品被接受的程度等内容。关于未来的信息自然包括对市场、销售、主要经济趋势、竞争、技术及其他与公司有关的趋势（如人口、动荡的国际局势和政府调节）的预测。

最后一栏有时被称为WOTS UP分析，这是由规划背后的劣势、机会、风险及优势组成的首字母缩拼词。由于战略规划的一个主要目的便是发现未来的机会和风险以根据具体情况适当利用或避免，这在规划过程中是很关键的一步。对公司未来的机会和风险进行深入的调查，并将其融入到对公司劣势及优势的客观研究中，这一分析是大有裨益的。

制定计划

从概念上讲，在前述前提的基础之上，战略规划过程的下一步是制定总战略和方案战略。如图表 2－1 所示，总战略的定义是基本的任务、目的、目标和政策。方案战略涉及到为具体的项目（如在国外兴建新工厂）获取、利用和部署资源。

在这一部分的规划中，我们关注的是公司追求的最根本和最重要的目标及实现目标的主要途径。内容包括与企业有关的每一类重要活动——利润、资本支出、市场占有率、组织、定价、生产、市场销售、财务、公共关系、人事、技术能力、产品改进、研究开发、法律问题，管理人员的选拔与培训和政治活动等等。

与中期规划相比，这一领域的规划没有标准途径。其所作所为取决于在某个特定时期管理者的期望。同样，期望也是由公司在某个特定时间所面临的条件决定的。

中期规划的过程是作为准备和联结具体运作计划的依据，以详细展示如何实施战略去实现长期目标、公司任务和目的。典型的规划期限是 5 年。技术上比较先进的公司有往前规划 7～10 年的倾向。处于特别动荡环境的公司有时将规划的期限缩短至 4～3 年。在大多数规划体系里，中期规划都遵循标准的格式，这一点以后会再加以阐述。

下一步自然是在中期规划的基础上制定短期计划。在一些公司中，中期规划第一年的计划数量等于短期年度运作计划的数量，但在其他公司中这种联系比较松散，现行运作计划自然要比中期规划详细得多。

实施与回顾

业务计划一旦制定便应实施。实施过程包含全部管理活动诸如动机、报酬、管理人员的评价及控制过程。

要回顾和评估计划。公司最高层管理者对规划及其所产生效果的浓厚兴趣是促使其部下制定最佳规划的最有效途径。

20 世纪 50 年代全面正式规划首次形成时，公司大都倾向于制定书面计划，并直到其明显过时才重新制定。现在大多数公司都以一年为周期对规划进行回顾和修正。这一过程对改进下一轮的规划颇有助益。

信息流程和决策及评估准则

图表 2－1 中信息流程一栏只是用来表明信息贯穿于整个规划过程。当然，信息流程会由于其所适用的规划过程部分的不同以及不同的信息主题而大相径庭。

在整个规划过程中都有必要实行决策及评估准则。譬如，在制定主要规划战略的时候，一名首席执行官的价值观可作为重要的定性决策准则。而在制定现行经营计划时，决策准则则经常走向另一极端，具有了更多定量的特征（如库存重置公式或投资收益标准)。

对于模式的几点评论

这里要做几点关于模式的评论。首先，模式并非包含一个而是多个时间期限。人们经常提到三年或五年计划，然而一般情况下战略规划体系并没有固定的时间期限。在大多数公司里，公司的根本任务及目的并不受时期的限制，而且经常是长时期信守不变。从另一个极端看，在详细讨论制定方案战略的过程中，可能做出明天终止一个不盈利部门或尽快雇用一位一流科学家的决策。

第二，并不存在什么公司的惟一目标。每一公司都有具不同针对性的多重目标，目标在规划和公司经营中的重要性也不尽相同。

第三，作为概念过程，模式是由左至右运行的，然而在实践中则是一个重迭的过程。例如，在制定长期具体的规划目标和实现目标的战略之间便具有典型的大量重迭。如果一名管理者在确立了目标之后并不能制定出实现该目标的值得称道的战略，那他只能降低目标。另一方面，在寻求实现某一特定目标的不同途径时，规划者可能发现实现更高目标的可行的战略。当然，如果是这样，就应当把目标再提高一个档次。

第四，该模式具有复杂性。一个公司首次采纳一种战略规划体系就试图全部完成它，很可能以失败告终，对大多数公司皆是如此。然而正如以后要指出的，该模式可以调整以适应大多数情况，并具有极大的可能性获得成功。

第五，战术规划没有在图表 2－1 中标明。有关规划的决策在战略和战术之间的范围内进行。战术规划指的是为实施战略规划而采取的行动。在范围的两端，二者之间有着明显的区别，但随着它们逐渐向彼此推移，二者可能变得难以区分。另外还应该指出的是，一个总裁眼中的战术对其属下来说可能是战略。

最后还要再次注意这一领域的语义问题。根据图表 2－1，战略规划包括左边一列栏目里的要素以及总战略和方案战略一栏。图表 2－1 的全部内容的构思都是将战略转化为现行的行动，所以我称其为战略规划过程，这更增加了理解的难度。显然我们需要用新的词汇来定义长期综合规划的不同部分，但在找到新词汇之前我们仍然面临着命名含糊不清的状况。

战略规划中的概念和运营步骤

图表 2－2 提供了制定战略计划的四个步骤。从它们展现的是进行规划的逻辑步骤这一点上看可以称之为概念模式。然

而，就公司在实践中能够也的确遵循这些步骤来看又可以认为是经营模式。每一套步骤在规划过程中强调的因素有所不同，但从根本上讲都是大同小异的。如同图表 2-1，这些步骤可以修正以适应每一个公司的独特情况。其结果是规划过程相对简单或者极其复杂细致，这取决于规划计划的细节。

以差异和市场为中心的战略规划模式

正如前面所指出的，一个公司并没有必要遵循先前提到的所谓经典规划步骤。以往大多数公司都如图表 2-3 所示将焦点集中在规划的差异上。近年来、更多的公司将焦点集中在战略上，如图表 2-4 所示黑边的框架里，中心是一个模型，横坐标表示市场吸引力，纵坐标是市场优势（图表 11-3 提供了详细模型）。这种方式与先设置目标（填补规划差异），随后寻求实现目标战略的方法相对立。正如前面提到的，确立目标和制定战略的过程一向是重迭的。当然，处理先后不同产生的效果也不同。一个是通过战略强调管理，另一个则是通过目标来强调管理；一个注重的焦点是可行性，另一个则以期望值为中心。

以往许多公司都遵循图表 2-3 所示的模式。先确立目标，目标之间的差别和当前及预期增长决定了应该填补的规划差异的规模。在近年动荡的环境中，管理者们对此种规划所基于的预测不再无忧无虑了。如果一个公司能够在有吸引力的市场中获取优势，那它就能够取得更辉煌的成绩，这一观点占了上风。后面所示的进一步的数据分析证明了这一观点。

当然没有必要非从市场模型开始。一些公司使用图表 2-4 所示的基本方法来提出这样的问题：我们现在的战略是什么？它们是否适用于将来？什么样的行动才是可行的？怎样做才能发挥我们的优势避开我们的劣势呢？

A	B
1. 制定任务 • 确定规划范围 • 确定追求的结果 • 确定如何制定计划 　• 个人具体任务 　• 时间选择 　• 信息需求 2. 形成投入 • 以往历史 • 主要环境发展趋势 • 机会和威胁 • 内部优势及劣势 • 当前产品销售预测 • 管理人员的价值观与判断 3. 评估不同行动方案 4. 阐释主要目标 • 销售 • 利润 • 产品开发 • 人力 • 其他 5. 阐释主要战略及政策 • 市场　• 雇员 • 产品　• 价格 • 财政　• 技术 • 其他 6. 制定详细中期规划 7. 决定当前需要的决策 8. 监测执行情况 9. 年度循环	1. 明确我们想要的公司类型 2. 分析客户 • 包括什么人? • 如何对他们进行分类? • 他们为何购买我们的产品/服务? 这种情况是否会发生变化, 如何变化? • 何为我们服务的细分市场? 是否应该改变这种状况? • 其他 3. 分析我们的产业 • 趋势 • 领先者 • 竞争 • 潜在利润 • 其他 4. 问: 我们面临的机会和威胁是什么? 5. 问: 我们的劣势和优势分别是什么? 6. 问: 什么样的战略是可以确定的? 7. 评估各备选战略 8. 制定目标 9. 制定详细计划以实施战略 10. 制定应急计划 11. 将规划转化成预算 12. 监测执行情况 13. 年度循环

图表 2-2 大、中、小型公司设计战略规划的四种概念模式

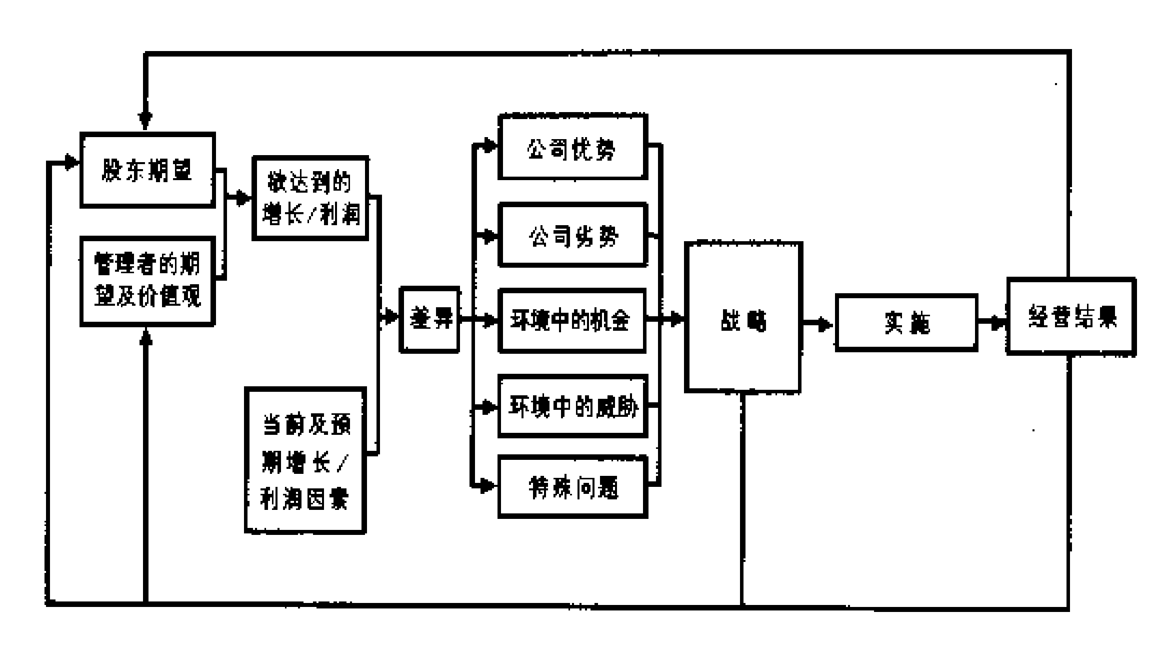
续图表 2-2

C

1. 对一般战略规划有务实的理解，对小公司尤其如此
   - 文献资料
   - 管理顾问
   - 专业研讨会
   - 参观其他进行规划的公司
2. 鉴别 WOTS UP
   - 劣势
   - 机会
   - 威胁
   - 优势
   - 基本规划
3. 鉴别利用机会及避开威胁的战略
4. 评估和选择战略
5. 首要战略的实施计划
6. 制定公司主要目标
   - 任务
   - 目的及宗旨
   - 具体长期目标：
     - 销售额
     - 利润
     - 市场占有率
     - 其他
7. 制定其他相关计划
   - 人力
   - 财务
   - 设施
   - 其他要素等等
8. 监测执行情况
9. 年度循环

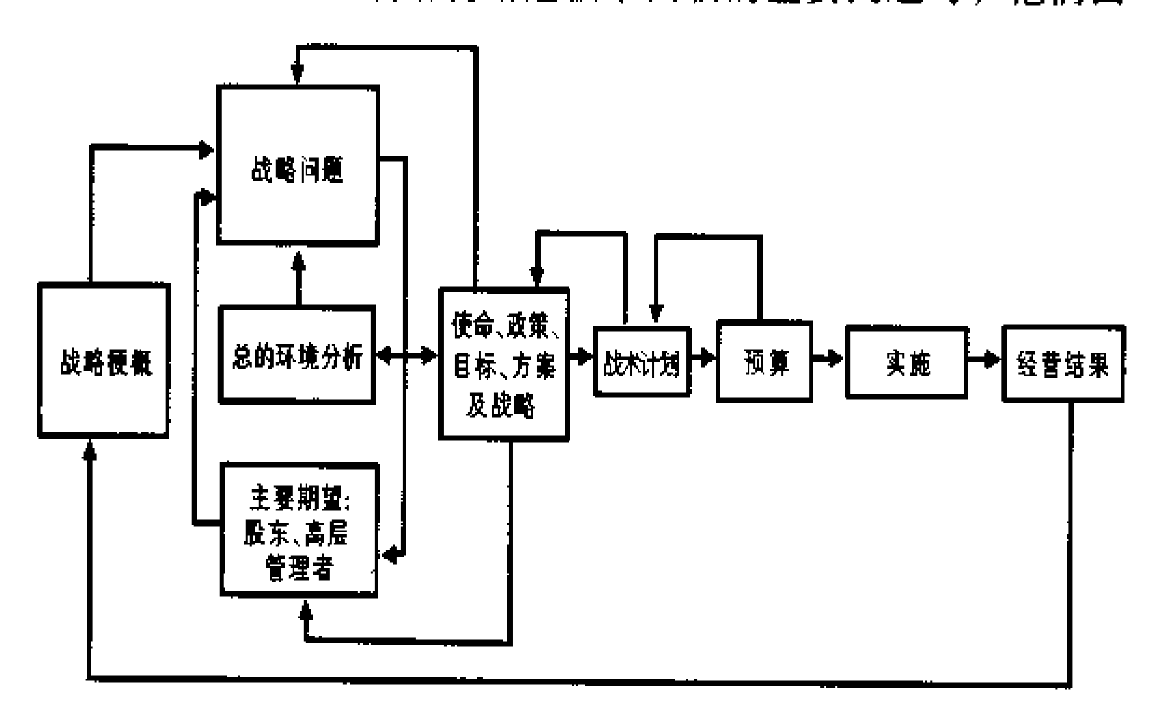
D

1. 我们的处境怎样？
   - 公司宗旨、动力及使命
   - 财务状况
   - 竞争情况
   - 产品的可靠性及被接受程度等
   - 服务的市场
   - 其他
2. 我们想要达到怎样的境界？
   - 初步确立目标
   - 实现目标的各备选战略
   - 根据公司优势、劣势、限制条件及当前态势评估备选战略
3. 我们能实现目标吗？
   - 当前态势
   - 组织要求
   - 人员要求
   - 设施要求
   - 财务要求
   - 其他
4. 哪些战略能实现哪些目标？
   - 根据管理者的价值观及局势审度，重述目标和战略
   - 关于目标的结论
   - 关于实现目标的各战略的结论
5. 为实现目标现在必须做出何种决策？
   - 短期预算
   - 短期组织人事、管理等，决策与行动
6. 监测执行情况
7. 年度循环



图表 2-3 以差异分析为中心的战略规划模式

现在一些公司还对图表 2-4 做了另外的变动。对一些最后才开始进行完整的综合战略规划的公司（如公用事业公司）来说，在试图处理战略规划过程中面临的主要问题时，他们面



图表 2-4 以市场优势及吸引力为中心的战略规划模式

临的问题过多，过于复杂，难以一次性解决。一个出路便是：利用战略规划过程将公司面临的战略问题逐一报告给公司最高管理部门，从清单中选出应优先处理的主要项目进行详细的战略规划。

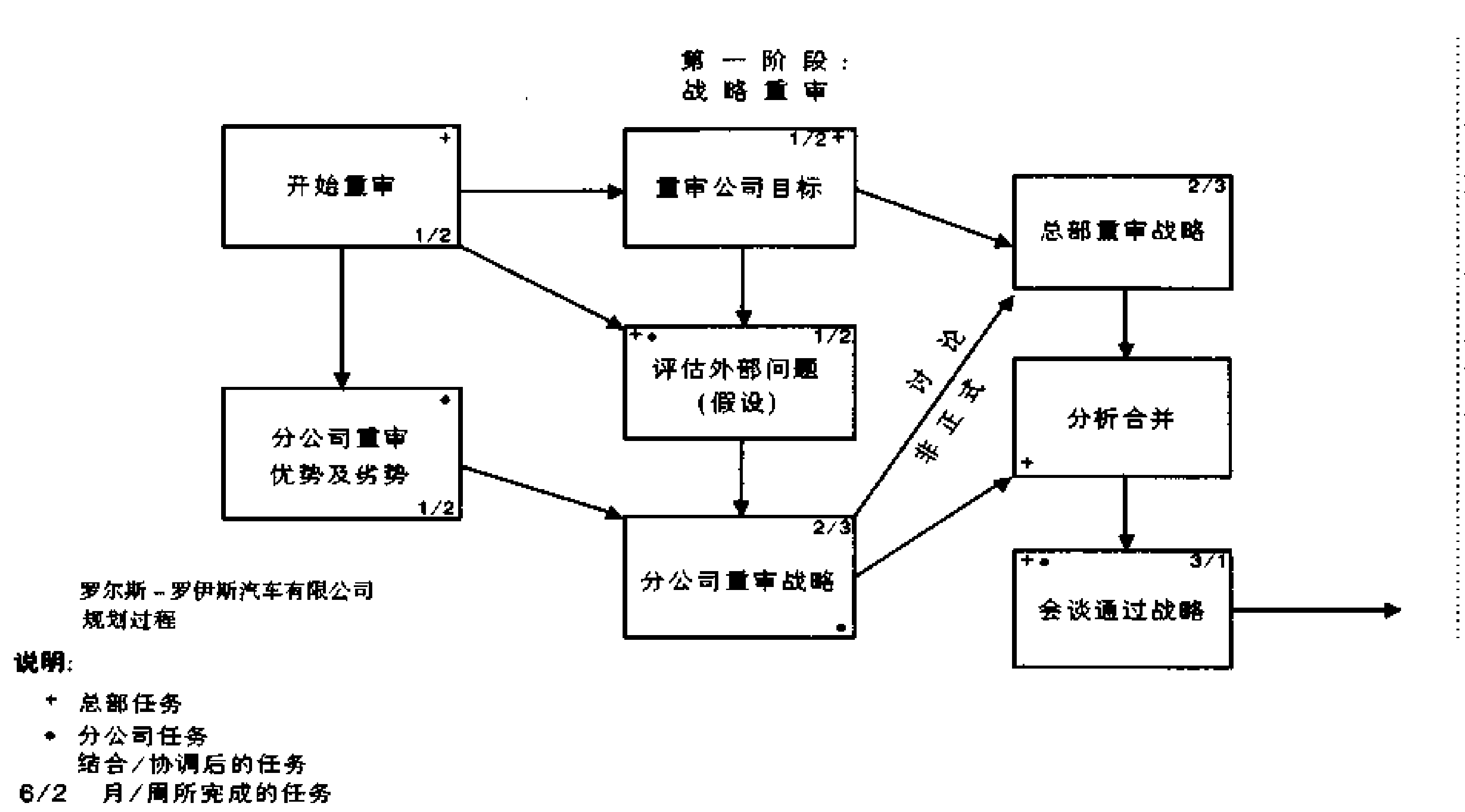
两种运营规划

下面给出两种运营模式加以例证。图表2－5展示的是罗尔斯－罗伊斯汽车公司的规划体系。图表2－6则是一家非常小的公司的规划体系。由于版面所限不能对这两种体系加以详细解释。显然他们在次序和程序细节上大相径庭。

公司规划的种类

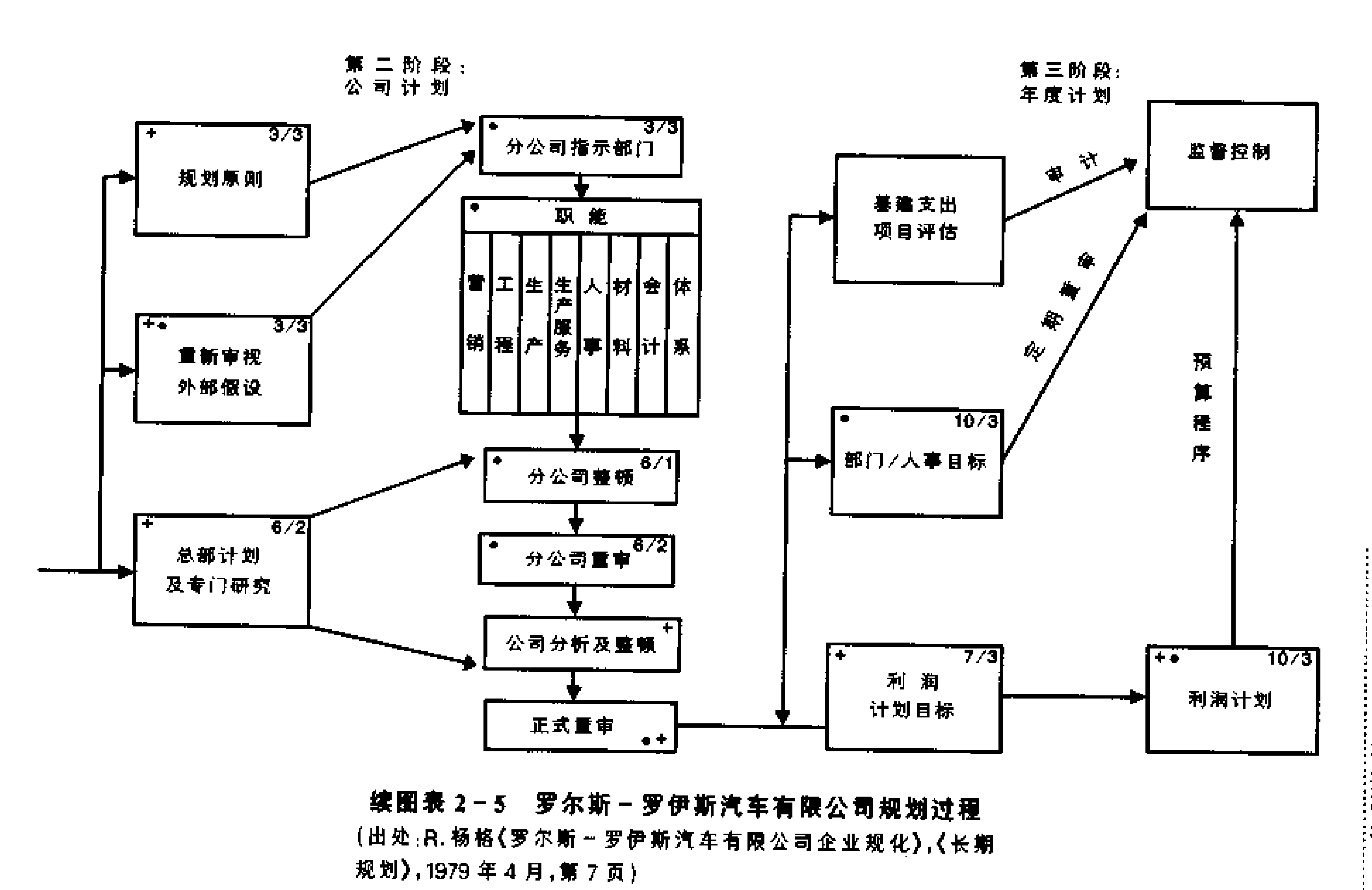
图表2－7显示了许多不同类型的战略规划体系。形势规划是关于公司基本任务、目的、宗旨或基础目标的说明，一般情况下是由公司的总裁制定的。另一种是由企业最高管理部门进行的配置规划，这是关于公司主要部门、附属公司或项目间的资源配置。第三类是专门政策或战略分析，这是由公司最高管理部门制定而不包含在其他类规划内的某一主要政策或战略。如果不同部门需要各自准备综合战略规划，在这种意义上公司进行的是分权规划。其结果是第五种类型的规划：单位战略经营规划。当然，这种类型的规划也能够采取前面提到的概念模式的方式。如先前指出的，部门规划包括运营规划如市场销售、设施、人力、生产、研究开发和资金等。

部门规划提交给企业高层管理部门时可能形成公司的战略规划。该规划可能确立公司基本的政策和战略，包括购入其他公司或者取消现在的部门或公司以及部门规划的摘要（一般为



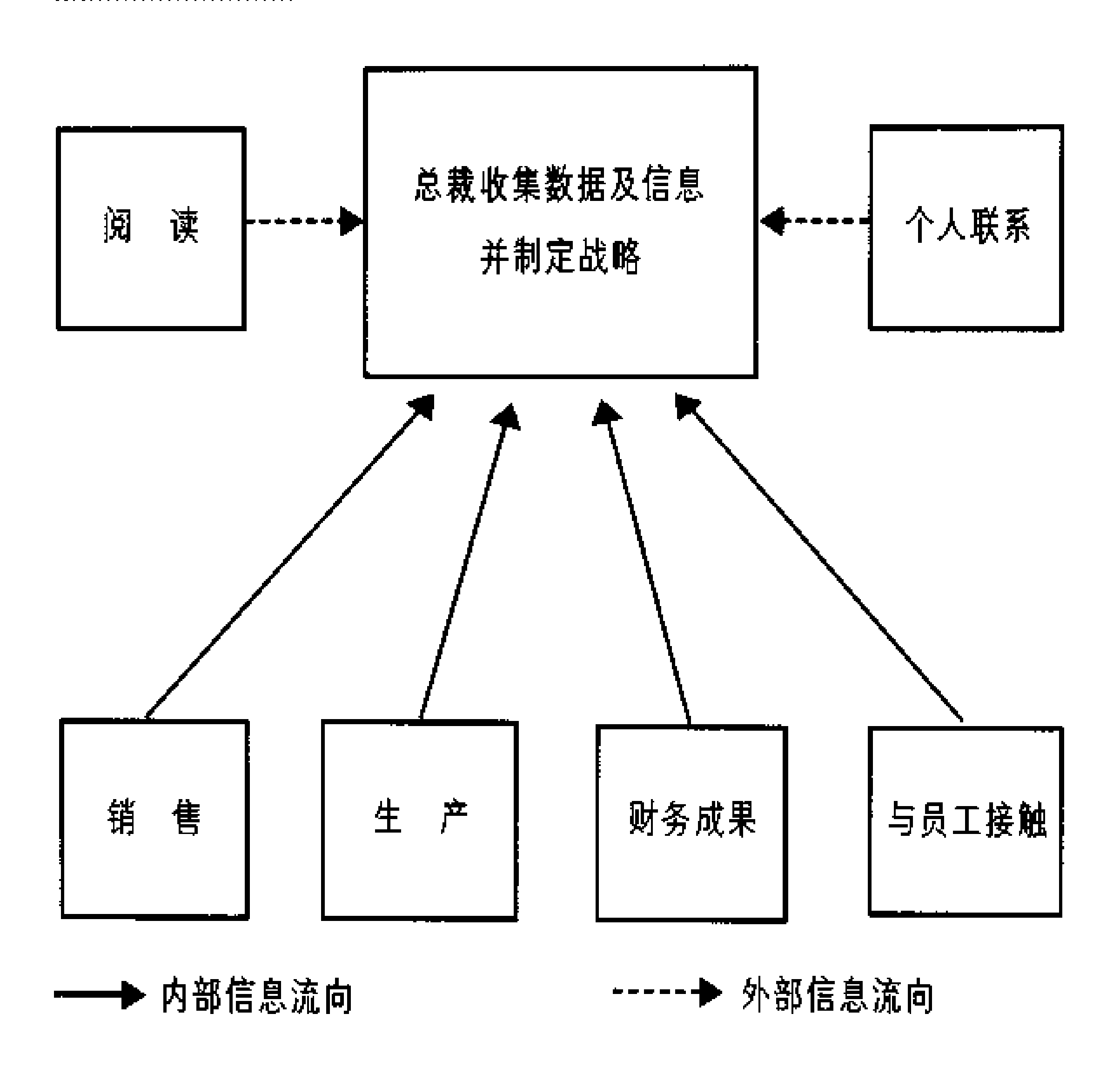
图表 2-5　罗尔斯-罗伊斯汽车有限公司规划过程

(出处:A. 杨格《罗尔斯-罗伊斯汽车有限公司企业规化》,《长期规划》,1979年4月,第7页)



续图表2-5　罗尔斯-罗伊斯汽车有限公司规划过程

（出处：R. 杨格《罗尔斯-罗伊斯汽车有限公司企业规化》，《长期规划》，1979年4月，第7页）



图表 2－6 一家小公司的战略规划

财务摘要)。只要涉及到某一部门，便可将各个部门制定的规划集中归纳。比如若该部门是单一的产品制造商，它就可以像独立的企业那样，由生产线管理人员集体和其他职员一起制定其规划。这就叫做集中规划。第八种类型的规划是由总部参谋处进行的。并非所有的参谋处都制定自己的战略规划，但有一些的确如此，尤其是市场销售、研究开发和人事处，这里一并归入一般管理。这些规划与公司总的战略规划体系协调的程度因公司而异。

除了上述规划之外还应注意到其他一些规划。这里我们再次面临语义问题，因为对将要提到的规划的定义尚无统一的定论。利润规划一般被认为是为下一年，也可能是超出现行预算和运营规划为另一年制定的。这些计划是基于现行规划并往往是由其推断得来的。如本书讨论的，一些没有正式战略规划的公司一般采纳这种规划。如果像我们这里设想的，一个公司拥有战略规划的话，我看不出有什么理由阻止管理者们随心所欲地称其为利润规划。

项目规划通常包含在战略规划中。这是关于具体活动如新设施、采购、人力开发、产品研究及具体分配计划的详细规划。当然，此类规划的时间范围及细节区别很大。

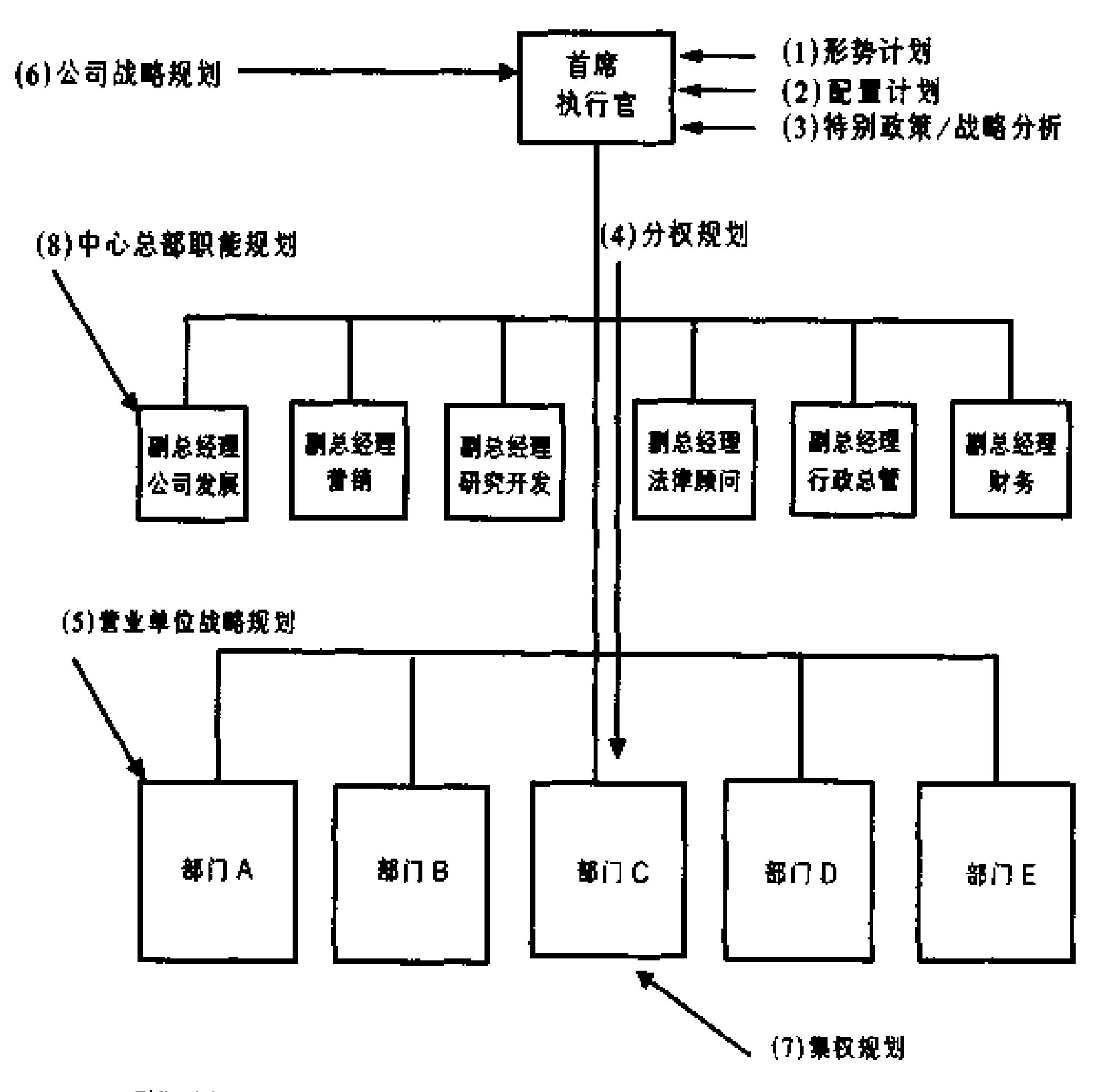
应急计划与战略规划有联系，但一般并不是其不可分割的一部分。战略规划是以可能性最大的事情为基础的，应急计划则以假设的情形为基础，这种情形发生的可能性不大，但一旦发生，就可能对公司产生严重的不利影响。应急计划是为帮助管理者在发生危机时进行处理和预防其发生而制定的措施。

远景/探察规划（图表2-7，12条）是有关未来可能发生事情的组合。一些远景和未来探察规划与典型的规划阶段相重迭；但前者倾向于对遥远未来的规划，譬如说2000年以后的时间。有时其制定目的只是激励最高管理部门对未来的思索。其中一些是作为战略规划的基本前提准备的。当然，如果是这样，它们更多的是规划过程的因素而不是规划体系。而将其归在此处是因为它们与“规划”一词连用。远景规划将在第14章详细探讨。

公司里的最后一种规划体系是目标管理法，通用的定义如下：“目标管理是综合公司的成员相互之间齐心协力、确认其共同目标并协调努力以实现该目标的过程。”目标管理的范围极为广泛。一个极端是简单地确定一个人所要追求的几个目

标，从本质上讲只与个人相关联而不直接与公司的总目标相联系。另一个极端是本章所探讨的战略规划体系还被称作目标管理。然而这并不是这些词的一般用法。

在现在的许多公司里，正如目标管理同个人的目标相联系



图表 2-7 商业战略规划体系的类型

一样，它也同整个战略规划过程紧密地交织在一起。

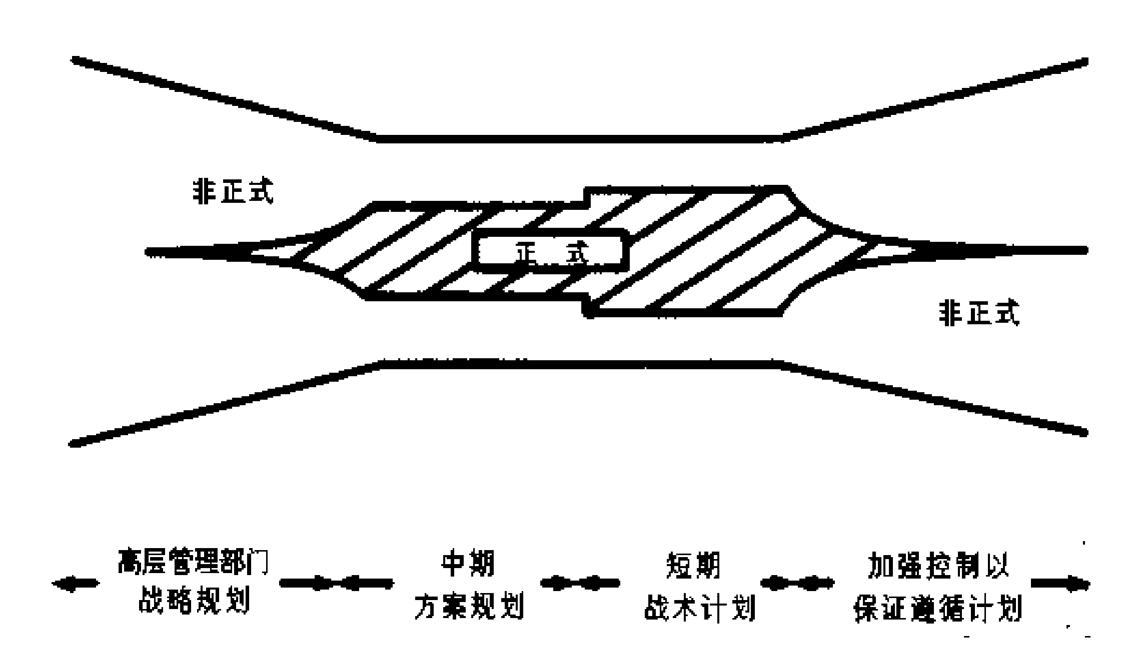
战略规划设计的结构

当然不应该认为每一家大公司都有图表 2－7 所列出的所有类型的规划。有的公司可能只有扩展的预算编制，其主要战略是凭直觉制定的。有的公司也许拥有这两种规划体系，对另外一些精选的问题还设有专门政策分析。而有的公司只是在设施、人力、采购等关键领域才有系统协调的规划，战略规划的差异实在是不胜枚举。

小公司的规划体系与大公司相比要简单得多、非正式得多。公司最初开始正式战略规划时，体系设计应该相对简单。譬如，公司的正式规划可始于识别出在不断变化的环境中存在的机会和风险，同时根据公司的优势和劣势制定战略以利用机会和避开风险。这种规划类型可以看成一个极端，另一极端是一些庞大公司如国际电话电报公司和通用电气公司（GE）的复杂、成熟、完整的规划体系。二者之间存在许多不同类型，其特征将在第 7 章详细探讨。

图表 2－8 的构思意图是描绘一个规划体系中正式和非正式的相对程度。从最左边可以看出，在制定企业的基本任务和目的时，不存在正式和完全的非正式。在另一端，调动员工积极性以实施计划时，管理过程完全不必拘泥于形式。然而在制定中期和短期规划时，正式比非正式要重要得多，但这个过程也并不是完全正式的。实际规划体系的形式与图表 2－8 所示有所不同。

最后应该指出的是，实际规划过程可始于任何起点。没有必要遵循前面提到的概念步骤，这一点将在第 7 章进一步讨论。



图表 2－8 系统战略规划中的相对正式性与非正式性

总 结

每一位规划方面的作者都有自己的定义，我的定义包括这样一些概念：规划涉及的是当前决策的未来性，它是一个过程，是一种宗旨，也是一套相互联系的规划。许多战略规划的概念和运营模式一并给出。

我要强调的一点是，没有适用于所有公司的单一的规划模式。设计正式战略规划体系必须使之适合每一公司的特色。正式规划体系的一端是非常简单的体系，另一端则是极其复杂的综合体系。在以后的章节里将进一步详细讨论这些结论。

第 3 章

系统战略规划的裨益

当今世界极少有大公司不采用某种形式的系统战略规划体系。越来越多的小公司也正在采纳该方法。本章探讨了这种现象的几点比较重要的原因。

对高层管理部门履行其职责至关重要

对于高层管理者而言，如果他们认为直觉并不是制定决策的惟一途径，那么正如第 1 章中所述，正式战略规划对于他们开展管理活动就是必不可少的。对于较大的拥有多种产品的公司尤为如此。罗伯特·冈尼斯在担任标准石油公司（印第安纳）总裁时曾用下面的话证实了这一点："毫无疑问，我们实在离不开头脑中的直觉——特别是像我们这样复杂的、多样化的企业更是如此。"许多其他高层管理者也同样证明了这一点。

在第 1 章里对这点做了充分的说明，然而可能还需补充一点，一些拥有总裁职务说明的公司显然把总裁当成公司未来的主要设计师，因而也是首要规划者了。不管有没有首席执行官的职务说明，大多数总裁都能意识到这一职责。最近对依据《财富》排名的前 500 家最大工业企业和前 50 家最大银行业、多种经营金融业、人寿保险、零售、运输及公共设施公司的总

裁进行了调查，汇集了对不同问题的342个答案。其中对答卷者所提的一个问题是：作为总裁他们最重要的职责是什么。答案中，规划/战略在所有公司中位居首位，其他依次是管理选择/开发、资金分配/利润、政策决策以及保持士气。全部公司的62%以及70%的销售额超过20亿美元的公司都将规划/战略放在首位。

提出并解答有关公司的重要问题

就公司高层及其他所有管理者而言，正式战略规划就是按照优先和紧迫的顺序提出并解答一些关键问题。下列问题在考虑之列：公司的基本路线是什么？什么是我们既定的宗旨和目的？何为公司的长期及短期目标？二者是否平衡？哪些产品将趋于过时？如何及何时替换过时的产品？以后几年的资金流量是多少？什么以及哪里是我们的市场？我们希望多大的市场占有率？怎样达到我们期望的占有率？我们的主要竞争者是谁，他们可能采取何种不利于我们的行动？我们所处环境中正在发生的哪些主要变化会对我们产生影响？未来几年中我们应利用的机会或避开的风险分别有哪些？

尤其对于大公司来说，这些问题变得越来越难于解答，而答案作为正确决策的基础则越来越迫切需要了。变化的环境是影响许多公司采纳正式战略规划的一个主要因素。人人都知道，对大多数公司来说环境在迅速变化。这既带来了机会也带来了风险。这一点几乎不需要详细说明，可以用几个例子来强调一下。

在产品领域，典型的使用年限正迅速缩短，而平均用于研究开发的时间却在延长，研制雏型的费用正在增长。同时，产品的技术风险系数在加大，而且是来自于其相关工业之外的其

他领域。关于产品及其分配的政府条例大大增加，将来社会上对产品的态度会促使更多条例的制定。有关产品及管理实践的法律责任正在扩展。人口的年龄结构也在发生巨变。国际国内竞争都在加强，竞争的方式正朝着难以预料的方向变化。原料紧缺，国际政治、经济问题，国内通货膨胀及社会上对一般公司变化着的态度都会给企业带来极大的不确定性。就变化的环境而言，在某种意义上可以这样说，时代要求系统的战略规划只是为了使管理者更好地理解他们必须在其中经营的这个复杂的世界，对于大公司来说尤其如此。

将一套新的决策因素引入企业

正式战略规划向企业引入了一套新的制定决策的因素和工具。其中比较重要的内容将在这部分进行讨论。

模拟未来

战略规划最大的优点之一是在纸上模拟未来。如果模拟结果并不理想，可以擦去练习内容，一切从头开始。模拟中的选择是可以调换的，而不是对将来情况不经仔细考察便制定的僵硬政策。

模拟还有其他的益处。它激励、容许管理者发现、评估并采纳或摒弃为数较多的不同行动方案。尽管对“正确”行动方案的鉴别远比形成一系列不同方案重要，但形成更多不同方案以供审度这一事实，可能萌生出较少方案所不能产生的想法。

模拟使得管理者不需要实际动用资源便进行了试验，这一事实激励着管理者们尝试不同方案——当然还是在纸上。计算机大大便利了这种试验。

不断的模拟应该能使管理者们成为更好的规划者，这一断

言难以量化证明，但我赞成皮特·海因（Piet Hein）的《智慧之路》一诗。

何为智慧之路？说起来再简单不过：
错
又错
还是错
但错得少了
又少了
更少了

采用系统方法

战略规划把一个公司看成由许多子系统组成的系统。它容许公司的高层管理部门把企业当成一个整体，注重不同组成部分间的相互关系，而不是单独处理每一个独立的部分。对一个问题不同方面的最佳解决办法的总和决不等于解决整个问题的最佳方案。比如埃及的阿斯旺大坝的确治理了尼罗河，是一项巨大的胜利工程。然而它的设计者没有考虑到（或者忽视了）它对该国家其他地区的影响。大坝阻断了曾肥沃了尼罗河沿岸农田土壤的淤泥，使其不能再自然沉积，因此不得不使用更多的化肥。还使得河口处的沙丁鱼和虾得不到充足的食物来源，这两种海产品实际上已消失殆尽。此外，尼罗河的自然泛滥减少了啮齿类动物的数量，这种泛滥充当了沿岸城镇的污水处理系统，最后需要指出的是，现在大坝下游肥沃的农田排水设施不足，土壤日益盐碱化，其结果是农业产量的大幅度滑坡。试着从不同汽车上挑选最好的零部件，然后尽力用这些零部件组装成“最好”的汽车,。零件是不会合适的。事实上对于庞大复杂的体系来说，每一个部分的最佳解决办法组合在一起并不能形成令人满意的整体。因此我们必须学会综观全局。

战略规划为公司错综复杂的组成部分提供了相互协调的机制，因而也就避免了以整体为代价去优化各组成部分。它也促使管理部门在从事战略规划的过程中，把精力集中到与公司生存有关的主要问题上去。

尽力确定目标

如果在某些特定时间不确定关于销售、利润及市场占有率的具体目标，战略规划过程就很难深入进行。毫无疑问，公司的每名员工一般都会努力奋斗以实现公司确立的明确目标。如果他们自己也参与了目标的设立，便会更加努力。很明显，如果认真制定实现长期目标的计划，目标将更可能变为现实。从这一点看，战略规划中需要设立明确的目标。

展示并澄清未来的机会和威胁

第2章曾指出局势审度的一个重要原因便是鉴别机会和威胁。其结果的重要性不可过高估计。这正是需要管理者的直觉和对信息的系统收集评估相互配合以使其直觉更加敏锐之所在。

整个公司决策制定的框架

行之有效的规划方案更为重要的特性之一是：在和上层管理部门的目标及策略保持一致的前提下给公司上下的管理者制定决策提供指导。公司在制定了总的目标、战略和政策之后，全体管理者在根据高层管理者的期望制定大小决策时便有了依据。没有一个规划方案能够预测管理者在日常工作过程中必须做出的所有决策。结果便有了管理者逐个做出的或累积起来的数以千计的对公司短期或长期成功有着重大影响的决策。若没有一个有组织的规划过程，低层管理者在按照高层管理者所确

定的方向制定决策时，困难会大大增加。

通过在整体规划框架的基础上参加和制定决策，管理者就能更有效地把时间用在能成功的活动上，他们的精力也集中在与自身及公司利益一致的有意义的行动上。

其他管理职能的基础

规划既先于其他管理职能，又与它们不可避免地交织在一起。譬如，规划对有效控制显然是至关重要的。如果不指明和理解有组织活动的目的，怎么可能有效地控制资源呢？只有在明确资源运用的目的时才可能对其进行最有效的利用。有关目标及为实现目标所采取行动的详细说明，对正确衡量成就极其重要。很显然，对实施生产规划的效率的衡量，取决于数量、成本及事先确定的质量目标。

规划与其他管理职能（譬如协调企业的各种因素，配备员工、领导及革新等）密切相关。这并不是说规划总是首先进行或者总是居于支配地位。毫无疑问，在许多公司中管理魅力有着显著的重要性。但如果实施了适当规模的规划方案，其他管理职能就会更易于且适于开展。

业绩的衡量

综合规划为衡量业绩提供了基础。战略规划中管理标准具有量化和质化的双重特性。衡量一个公司的业绩不能像许多公司那样只从经济收人的数额考虑。当然，经济成果在衡量成功或者失败时更为重要，然而企业的非数量特征也很重要。比如创意、革新、想像力、动力及学识都可以在经济成果中有所反映。但是若没有高层管理人员的鼓励、衡量和评估，当前的经济成就就可能轻易消失。一份精心规划的方案能做到使各级管理者评定其手下管理者的这些特质。

汇报战略问题

在第2章曾提到，一个行之有效的规划体系能起到向上级管理者汇报他们应该关心的战略问题的作用。通过这种方式管理者的注意力能集中于关键问题，而不会转移到利害关系较少的问题上。这对更好地制定决策当然是有价值的因素。

战略规划的行为益处

前面提到的所有因素都可以看成是实质性的，即通过有效的规划体系能得到本质的、直接的重要成果。在这些实质成果之外有些更具行为特征的价值观。其中一些较为重要的内容将在下面探讨。

沟通渠道

组织较好的规划体系是非常有用的通讯网。如前所示，规划过程是各级管理部门对目标、战略及详细的经营规划进行沟通的方式。随着规划接近尾声，各级管理者就对单个管理者及公司都很重要的机会和问题达成了共识。在规划过程中大家用共同语言做出抉择，所有参与决策制定的人都理解（或应该理解）讨论的议题。一旦完成书面的规划，就应该有由谁实施、如何实施的明确记录。这样的一个通讯体系对任何公司都是有价值和宝贵的。

管理培训

许多公司都意识到战略规划体系是一个管理培训过程。如前所示，这根本不奇怪，因为该体系使管理者们提出和解答他们必须处理的种种问题。而且，前面还提到规划体系建立起一个框架。在这个体系中，也许公司上下都能依照高层管理者的

期望制定出更好的决策。

参与意识

战略规划应该能提高管理者的动力和士气。在帮助制定计划的过程中，管理者至少应从参与左右自己命运这一点上得到一种满足感。他们知道自己被赋予的期望，当他们将其变成现实时就会有一种成就感。个人的安全感加强了，同时也树立了自信心。现在公司里的各级员工都热心参与决策制定过程，为公司奉献自己的学识，寻找发挥其独创性的机会。战略规划过程是实现这一切欲望的过程。上述一切应该使员工更能适应变化，对公司来说这是很有价值的品质。

正式战略规划有助于成功

最近几年进行的许多量化研究具体地证明了，在许多领域诸如销售、利润、市场占有率、股东资产净值的盈利、营业比率及股票收益率等方面，战略规划有助于取得好的成绩。应该指出的是，企业的出色成就并非正式战略规划的直接结果，而是一个公司全部管理能力的产物。然而一般说来，出色的管理者懂得如何制定规划体系以适应自己的需求。一旦完成这一步，即可加强整个管理过程，比类似的没有正式规划的企业取得更好的成果。

评　　估

我所指出的许多规划的优点都是理想化了的。一些公司可能适当地制定并实施了规划体系，但并没有取得这些理想的成果。本章所探讨的不管是实质的还是行为的价值，都足以使管

理者信服战略规划的价值。如果将二者结合起来考虑，不难看出为何如此多的公司引进了正式战略规划。

诚然，计划对产生某些结果至关紧要，而规划过程的重要性则体现在其他方面。二者孰轻孰重难以决断，越来越多的管理者赞成一句古老的军事格言——“计划可能有时候没用，但计划过程总是必不可少。”

规划可能草草制定或者可能被竞争者模仿，但训练有素的管理规划技巧不会轻易失去或者被竞争者照搬。吉卜林在他的《玛丽·格罗斯特》中这样表达了这一才智：

他们照搬了能够理解的一切
但他们不可能抄袭我的思想
他们在流着汗水剽窃
我一年半前的思维

不经正式规划的成功

毫无疑问，许多公司在不进行正式规划的情况下一直都很成功。正如前面所说，如果处于领导地位的是一位直觉的天才，那么根本不需要正式规划。甚至在不那么幸运的公司中，没进行正式规划也有取得成功的。在一个不进行规划的公司中一般的管理者素质都很高，在短期内，这样的公司和进行正式规划的公司的管理差异并不明显。然而从长远来看，由于本章中提到的原因，进行规划的公司应该比那些不进行规划的公司做得要好。

正式战略规划的局限性

规划当然有其局限性，它并不是解决一切管理问题的答

案。这一部分将评论一些主要的缺点。

环境可能与预期的情况不同

预测并非严谨的科学，基于错误的预测之上的计划可能以失败而告终。政府工作中一些始料不及的事件；诸如合同的取消、工会活动的变化、经济活动的衰退或者主要竞争者忽然采取的折价——这一切不确定因素都增加了规划的难度。

内部抵制

在许多公司里引入正式战略规划体系招致了反对规划的倾向，以致妨碍了有效的规划。在大公司里，旧的做事方式、旧的规章以及旧方法可能根深蒂固难以改变。我们发现公司越大，旧的残余越多。关于抵制现象将在第4章详细叙述。

规划代价高昂

即使是在中等规模的公司里，进行典型的公司规划也需投入大量的精力以做出有效的规划。许多人员的时间被占用，专门的研究和信息也需要一大笔费用。规划是昂贵的，在整个规划过程中管理者必须不断地进行支出和收益的评估。不可能把这个量化的等式用于公司规划，但应该记住这一点，因为这方面的支出很容易超过潜在的收益。

当前的危机

正式战略规划的目的并非使公司摆脱当前突然陷入的危机。如果一个公司濒临破产，用于进行战略规划的时间也许更应用来处理短期问题。然而如果公司当前虽处于危机但极有可能克服，那么就应该继续进行战略规划以避免将来发生类似的危机。

规划的困难性

规划是艰苦的工作。它要求有高度的想像力、分析能力、独创性及做出抉择并投身其中的毅力。规划与处理日常经营问题所采用的思维过程不同。能进行一流规划所需要的天才在许多公司中并不多见，管理者必须探求提高其规划能力的方式，一种方法是对员工施加压力让他们达到进行有效规划的知识水准。如果没有天才，管理者又不能通过规划寻求卓越，那么引入正式战略规划可能毫无裨益。

制定完毕的计划限制了选择

计划是或者应该是承诺，因此便限制了选择。它们可能减少了寻求计划之外一系列不同选择的主动性。这不应是一个严重的局限，但也应加以注意。

外在局限性

除了战略规划自身固有的局限性之外，还有值得注意的外在局限。如果规划体系过于拘泥于形式，如果直线管理人员把任务委派给员工，如果管理者只是口头称道规划而在制定决策时并不顾及计划，或者当管理者把全部精力都投入短期问题而忽视对将来的考虑时，规划体系很可能不会奏效。规划的许多其他缺陷将在以后的章节尤其是第 18 章讨论，要想使规划行之有效必须避免这些缺陷。

一些公司没有正式战略规划体系的原因

尽管本章提出了规划的种种长处，仍有许多公司没有正式战略规划体系。一些公司不需要，而另外一些则势在必行，只是没有意识到其必要性。如果一个公司没有或只有微弱的竞争

压力，所处的环境也只有极低的不确定性，可能就不需进行正式规划。非常小的、挣扎着探求生存空间的公司可能没有正式规划，只因为企业家必须把全部才智都投入到产品销售或服务上去。结构和生产安排相对简单的公司，比如说向制成品的装配者销售有专利权的零部件（如在汽车工业中）的公司，可能没有正式规划，因为从装配商那里很容易保证对产品的长期需求。

一些公司没有正式规划是因为管理者对战略规划是什么有错误印象而拒绝采纳。在巴尔干国家有一种制作音乐的方法叫做“照书唱”，表演者将一本书放在大腿上，上面放一只手，然后开始演唱，完全不看书，反正他根本不识字。这个比喻可能扯得太远，但我经常发现那些不进行正式规划的管理者是因为他们不懂得或者不注重使这个过程有效运作的有关知识。一些管理者对战略规划有着很好的概念上的理解，却由于种种原因（比如太难了）而迟迟不肯行动，对一些管理者来说这可能是一种威胁，可能很难“兜售”给其他管理者等等。有着天才的直觉管理者的公司，正如反复提到的，不需要正式规划。

总 结

本章解释了为什么对大多数公司来说正式战略规划是至关重要的一些较重要的原因。

1. 战略规划对高层管理者有效履行职责必不可少。

2. 战略规划迫使管理者提出并解答对公司至关重要且有经验的管理者应该处理的问题。

3. 规划能够在纸上模拟未来，这种做法不仅相对花费较低，而且容许公司面对未来的机会和威胁就现在应何去何从做出更好的决策，而不是静等事情的发生。规划本身对于公司将

来潜在的机会和威胁有所预见。

4. 战略规划本身是将公司视为一个系统的有效方法，因而避免了为了优化系统的组成部分而以整个公司为代价。

5. 规划促使公司形成正确的目标，目标反过来又能极大地调动员工的积极性。

6. 规划为整个公司上下的决策制定提供了框架，因而使低层管理者更有可能依据高层管理者的意愿制定决策。

7. 规划对于更好地履行其他大多数管理职能很有必要。

8. 规划为衡量整个公司及其主要部门的绩效提供了基础。

9. 战略规划将关键问题反映到高层管理部门，并有助于按照事情的轻重缓急进行适当处理。

10. 战略规划体系是绝佳的沟通渠道，通过这条途径，整个公司的员工可以用共同语言交流对他们和对公司都居首要地位的问题。

11. 战略规划有助于把参与者培训成管理者，它也有助于培养对新情况能迅捷做出正确反应和出谋划策的能力。

12. 战略规划体系为公司员工提供了将自己的才智投入到决策制定过程的机会，因此给予雇员们通过其他方式难以获得的参与感和满足感。

13. 学术调查显示了战略规划的益处。进行规划的公司比不进行规划的公司更有成果。

14. 一个公司不进行正式规划也极有可能成功，但对大多数公司来说，有正式战略规划更可能取得成功。

15. 战略规划并非没有局限性。作为战略规划基础的预测可能根本不会发生；内部抵制可能使战略规划的效果受挫；规划昂贵且困难重重；它要求公司具有某种类型的才智；它并不能使公司摆脱当前危机；而且有许多必须避免的缺陷。

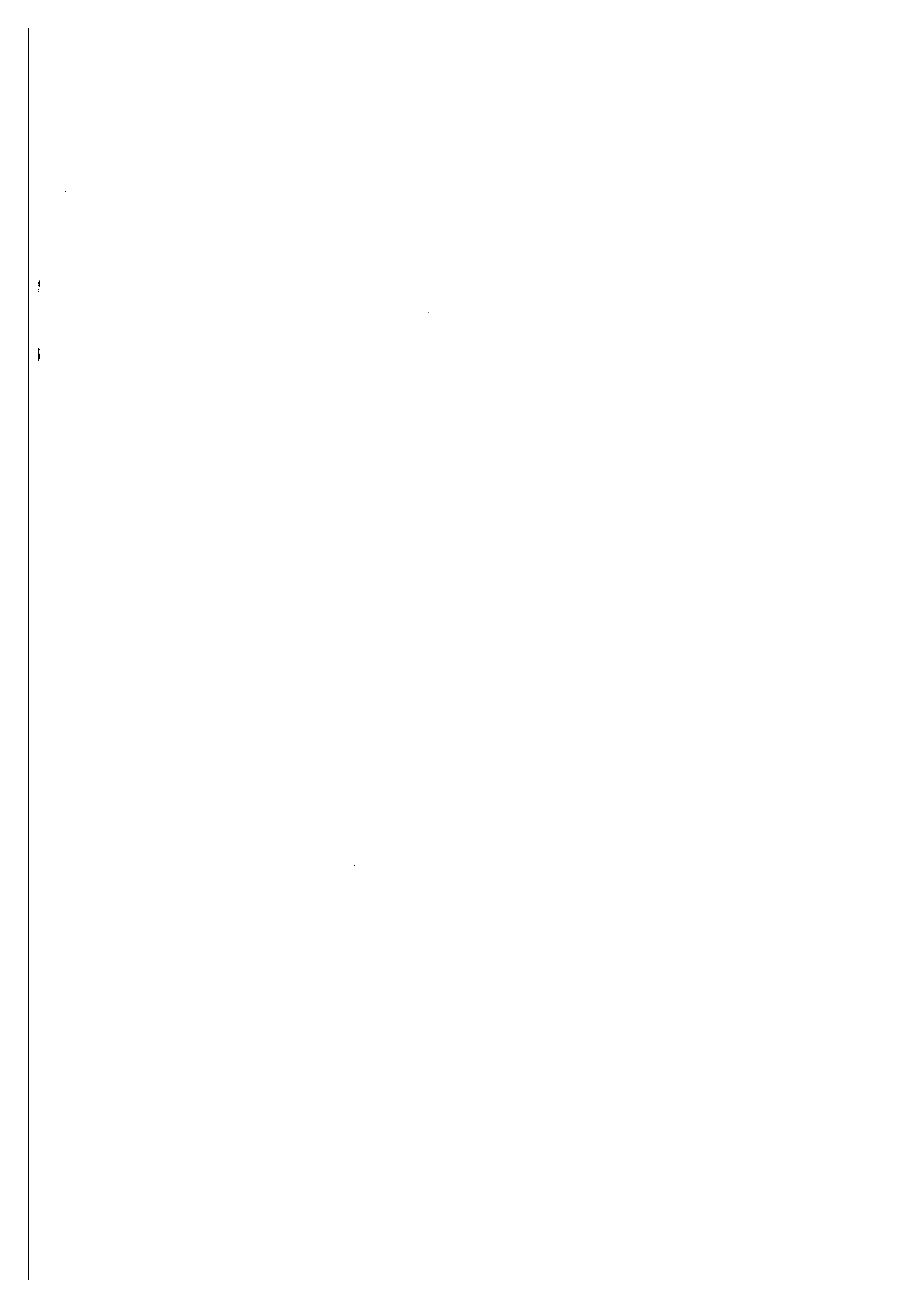
16. 战略规划并非人人都能担当。一个公司可能选择不采

纳正式规划体系，的确有一些站得住脚的缘由，但并不多。

17. 战略规划不能保证成功，但总的来讲，在大多数公司里管理者进行规划更可能取得成功。为确保这一结果，有必要调整战略规划体系使其适应每一个引入公司的独特性质。这是第 4 章的主题。

第二篇

战略规划的组织活动



第 4 章

组织战略规划

不存在一个简单的、适用于所有公司的战略规划的组织模式，也不存在一个惟一的规划得最好的组织。对于进行规划的组织产生影响的诸多因素在各个公司中会有很大差异，但 20 世纪六、七十年代的经验已揭示出了人们所偏爱的系统设计的许多特征。本章将描述影响系统设计的一些最重大的因素，系统设计可用的各种主要的方法，以及对设计及其开发进行管理的一些根本的经验教训。

影响规划系统设计的主要因素

图表 4-1 列出了许多影响规划系统正式性程度的因素。当然，这些因素也对详细的结构性设计部分产生影响，比如与直线管理人员和参谋相比其高层管理部门所扮演的角色、计划制定系统的复杂性、以及不同种类的计划之间的相互关系。

图表 4-1 中的有些因素会导致非常松散的或者相当正式的规划系统。此处不太适于准确地去表明任何一种因素的影响方向或影响力度，而适于清楚地表明：许多因素对规划系统的设计有着强有力的影响。尽管我们知道一点儿关于制定有效的规划系统的宝贵知识，但是还没有一种系统的知识能告诉我

趋向于 更正式更具体		趋向于 不正式不具体
	组织	
	只有一个工厂的小公司	→
←	大公司	
	管理风格	
←	政策制定者	
	允许民主的	→
←	权力主义的	
	日常业务思考者	→
	直觉思考者	→
	在规划上有经验的	→
←	在规划上无经验的	
	环境的复杂性	
←	稳定的环境	
	剧变的环境	→
←	缺乏竞争	
←	许多市场和顾客	→
	单一市场和顾客	→
	竞争激烈	→
	生产过程的复杂性	
←	从开发到产品制成的时间长	
	从开发到产品制成的时间短	→
←	资本密集的	
←	劳动密集的	
←	一体化的生产过程	
	简单的生产过程	→
←	高技术	
	低技术	→
	市场对新产品反应的时间短	→
←	市场反应时间长	
	问题的性质	
←	面对新的复杂棘手的有多种长期因素的问题	
	面对棘手的短期问题	→
	规划体系的目的	
←	协调各部门的活动	
	培训管理者	→

图表 4－1　影响规划系统设计的主要因素说明

们：到底有些什么因素决定了一家特定的公司在其特定的历史时期所采用的规划系统的种类。开发规划系统仍然有很多的艺术成分。不过，有一些有价值的经验教训可用来处理这一问题。规划并不完全是没有科学的艺术。

一家公司会采取何种规划系统，其规模的大小是一个重要的因素。在图表4－2中提出了大小公司进行比较的一些特征。只大略浏览一下该表就会发现：小公司比大公司表明了更多的松散性、灵活性、以及非正式性。大小公司中总经理在规划中的角色显然有很大差别。大公司与小公司在规划中的重大区别也能在下列方式中发现：目标被建立和被传达的方式，在规划与决策制定中如何评价和利用环境，下属管理人员和职员是如何与高层管理部门相联系的，以及运营计划是如何与战略计划相联系的。

在小企业中，规划系统仅仅因为没有什么人参与而简单得多，其运营也没有大型组织中那么复杂。小企业中的主要管理人员经常必须去处理现行的各种问题，以致没有时间去进行战略性思考。在较大的公司中可以利用参谋人员，从而使主要的管理人员能够在各战略性问题上进行思考。

对大公司进行组织的各种方式将会影响规划系统。一家被集中组织起来并且只经营一种业务的公司，比如保险公司或公用事业公司，比一家具有分权化利润中心并经营多种不相关业务的公司，将有相对来说更简单的系统。

环境的复杂性对系统设计有重大的影响。一些公司面对着相对稳定的环境，环境中的竞争也较弱，那么这些公司将倾向于不从事规划活动，如果它们从事的话，也将倾向于正式的和形式主义的规划。另一方面一些公司面对着剧烈变化、竞争激烈的环境，则倾向于有战略性的规划，但将其设计得有灵活性和比较不正式。

小公司	大公司
1. 总经理基本上是一个企业家。	1. 总经理是一个团队领导人，善于解决争端。
2. 很重要的决策是在高层制定的。	2. 例外的决策由高层管理部门制定，许多重要的和日常的决定由较低层管理部门制定。
3. 职工和高层管理人员频繁、密切的接触。	3. 中层管理人员处于高层管理人员和低层管理人员和工人之间，通常不能越过中层管理人员。
4. 权力与责任定义得很松散，头衔几乎没有意义，所有的高层管理人员都自由地参与决策制定。	4. 总的来说，权力是来自头衔，不是性格。工作有明确的职责。
5. 交流大多是面对面的、口头的、不具体的。	5. 更常用书面形式来交流，并尊重标准的程序。
6. 很少有明确的政策和规章。	6. 许多明确的政策和规章控制着下属的行动和自由。
7. 全体职员的职责很弱，没有明确规定。	7. 职员的职能扩大了，专门知识受到重视。
8. 高层管理人员亲自检查员工的绩效，很少用统计数字来控制。	8. 建立并应用正式的、不是针对个人的统计性控制。
9. 业务不太复杂。	9. 非常复杂的业务。
10. 没有或很少用钱来雇用参谋人员帮忙。	10. 财务上能够雇用专家职员。

图表 4-2 一些影响规划的小公司和大公司的组织特征

具有较长设计投产时间的复杂生产过程、具有资本密集或劳动密集的生产过程、以及具有高技术产品的公司，会倾向于综合

性的正式的规划系统，其规划期相对较长，比如从 7 年到 10 年。具有相反特征的公司倾向于较简单并且较灵活的规划系统。

高层管理人员的风格对规划系统有重大的影响。管理风格是指管理人员的思维方式、哲学思想、解决问题和制定决策的过程、进行管理的方式以及他们是怎样与人们相互联系的。(首席执行官的角色在规划系统的设计和执行方面非常关键，在第 5 章专门来讨论这一主题。)

一家公司所面对的各种问题的性质会影响设计。正如图表 4-1 所指出的，一家面对着各种新的复杂棘手的问题——比如日益激烈的争夺市场的竞争、不断下降的市场份额、以及筹集资金的各种约束——的公司，会倾向于更加关注战略计划的制定并组织该过程以对难于作出的决策有些帮助。另一方面，一家谋求生存的小公司则不大可能从事正式的战略规划活动。

还有其他一些影响规划设计的因素，尽管这些因素未在图表 4-1 中表明。一个战略规划系统所追求的目标具有重大的影响，对此我们将加以简短的讨论。这些其他因素是指人际关系、授权过程、冲突解决过程、改变组织结构的能力、参与规划的管理人员和职员的意愿、与运营相比公司对战略的相对强调、有效规划所需信息的可得性、以及反对规划的各种偏见。

在不同的情况下对一个系统的设计做出假设并不困难。例如，正如前面所指明的，一家小公司比一家大公司的规划系统要松散得多；该系统将采用从上至下的或团队式的方法（本章后面要加以讨论）；该系统即使在经过若干周期之后也不可能是完整的；以及战略规划与运营预算和计划之间的联系可能很密切。不过，这里所讨论的多种不同的因素中，任何因素的影

响都会随着情形的不同而发生变化。一个人在任何时候都会进行管理。然而正如本书所讨论的，有一些超越经验的指导性原则，能够帮助管理人员和职员来设计一种适于特定时间特定情况的系统。

战略规划的目的

在一个组织采用一个规划系统之前，管理人员尤其是高层管理人员对于‘什么是战略规划、什么不是战略规划’应有一个清楚的了解。本书试图提供这方面的见解。然后高层管理人员应该知道战略计划的制定能为他们和他们的组织做些什么。高层管理人员也必须知道他们想从战略规划系统中得到些什么。只有这样，管理部门才能迅速地设计这一过程。

一个战略规划系统涉及的目的有很多。图表 4－3 识别出了管理人员可能为他们的规划系统提出的 20 个目的。当然，它们不是相互排斥的。有些目的是其他一些目的的子集。许多目的是相互密切联系的。有些目的只涉及到一个完整的战略规划系统的几个部分。这些目的并不是按照重要性顺序来加以排列的。

一个规划系统会试图达到这些目的中的许多目的。处于某一特定时期的一家公司需要达到的某些目的也许更甚于另一些目的。例如，一家多样化经营的大企业也许会发现迫切需要协调各部门间的计划（第 9 项）。一直经营不佳的公司也许会发现第 2 项是一个紧迫的目标。我相信图表 4－3 中所述的这些目的大部分是可以理解的，无需在此作进一步的论述。有些目的的重要性已在前面几章讨论过了，另一些目的将在后面加以考察。

1. 改变公司的方向。
2. 加速增长，增加赢利。
3. 在各部门中开除绩效不佳者。
4. 提出大量的战略问题供高层管理部门考虑。
5. 把资源集中在重要事情上。在开发新产品上指导各部门和研究人员。把资金配置给那些最有潜力的领域。
6. 提供更好的信息使高层管理部门作出更好的决策。
7. 为预算和短期经营计划制定一个参照系。
8. 根据公司的优势和劣势，对机会和威胁进行分析，使公司更好地意识到自己的潜力。
9. 对各种活动进行更好的内部协调。
10. 进行更好的交流。
11. 获得对业务的控制。
12. 使管理者们更好地理解正在变化的环境和公司适应环境的能力，从而在他们中产生一种安全感。
13. 提醒人们加强训练。
14. 对管理人员进行培训。
15. 提供一个道路图来表明公司发展的目的地，以及怎样到达这个目的地。
16. 设置更现实、高要求然而又是可达到的目标。
17. 根据正在变化的环境和公司的目标来回顾和检查当前的活动以便作出适当的调整和修改。
18. 使人们意识到正在变化的环境以便更好地适应它。
19. 使缺乏活力的公司重新开始它的发展步伐。
20. 因为别的公司也正在做。

图表 4-3 进行正式战略规划的目的

对规划的计划

一旦各管理人员决定了希望从规划系统中获得的东西，通盘考虑各个细节就是至关重要的了。这就是对规划的计划，或规划指南，通常称作规划手册。对一家很小的公司而言，也许将规划的计划口头传达给各管理人员，但是在一家较大的公司中，把计划写出来是明智的。

顺便指出的是，人们也许注意到：在对规划的计划中，最后一步就是发行基本的规划手册。对规划的计划活动，也许应从对组织中现行规划活动的评价开始，并需要确定是否要有更多或不同的规划活动。如果对这一问题的回答是肯定的，就必须对目的进行决策，然后各种基本的系统设计可以由管理人员和参谋人员构想并接受检验。当所有的管理人员和参谋人员有了一个合理的理解和一致的看法时，就可以写成手册。

规划手册为组织进行规划活动提供一些基本的指导。为此，这些手册应包括对首席执行官有效、正式的规划职责的明确陈述，而有效、正式的规划是管理所必须的，尤其是最初的规划周期所必须的；这些手册还包括关键术语表；对规划系统所需资料的说明；对谁会提供何种资料的说明；对信息流的安排；以及任何特别的规划规则，比如规划过程中的定价将是在基本不变的基础之上的还是基于现在的基础之上的。

如前所述，对资料的各种要求包含着一个广泛的领域，在以后几章将详加论述。不过，一般说来，各种计划都需要有关于目标、战略、战术方案等情况的资料，这就要求关于销售额、利润、市场份额、财务、营销、产品、资金要求、人力、研究与开发等等方面的信息是适当的并且合乎高层管理部门的要求。

规划手册也许还包括这样一些信息，比如在高层管理部门

看来是适合其管理任务的战略规划活动的方式；公司的任务和宗旨；高层管理部门所关注的主要问题；规划活动中作为前提来运用的环境评价；高层管理部门在规划过程中思考所有的战略和政策时所希望包括的战略和政策；标准的资本配置程序；对过去结果的评论；对利率的预测技术向各部门所作的解释；以及对规划过程各种因素的举例说明，比如战略、目标、应急计划和预描述。

包含这种信息的手册当然要阐明对参与规划的人们有些什么期望。这种手册比描述资料要求的手册能起更大的作用。当然，它能提供一种参照系，一种对参与规划的每个人来说的共同语言。它能为判断各计划的质量确定标准。它能使各计划更容易地联合。重要的是，一本构想良好的规划手册可以激发创造性思维。将管理人员的注意力从日常问题转移开来是不容易的。不过，规划手册可以提供清楚的指导，允许对资料的要求作出革新性的反应，清楚地表明高层管理部门的责任和关联性，并需要创造性，从而激发革新性的思维。最后，手册有助于教育管理人员和职员理解规划过程所有重要的方面。这些手册不仅能够教育管理人员理解规划活动并帮助他们做好规划工作，而且能够充当解释高层管理部门的宗旨、主要政策和抱负的工具。

规划手册的内容和篇幅有很大的不同。人们可能会发现，在相同的产业中，一家公司的规划手册可长达200页以上，而另一家公司却只有6页油印的简明指导，还有一家公司则没有手册，因为“我们的公司很正规，每个部门都知道我们想要什么，每个部门都被授予全权按照他们觉得合适的方式去制定计划。”

各计划的中心点也不相同。有些计划有着强烈的教育导向，因为它们在公司的各种研讨会和各种管理开发方案中被当作培训手册来使用。有些计划像训练中士一样发布命令。有些

计划对所要呈报的资料的性质作出解释。有些计划包含一些部门所需要的信息，比如详细的环境预测。

一般说来，要求财务资料具有某种标准的形式，这一有用的惯例使人们更容易进行各种比较，并更容易地巩固公司现有的地位。不过，存在着这样一种趋势：非财务性的资料是以规划人员所认为最好的方式来呈报的。在规划指南中有较少的规范性这一趋向，毫无疑问是经历了规划活动的结果，认识到了各部门有各种不同的问题、各种不同的管理和参谋能力、各种不同的要求、以及各种不同的制定计划和呈报信息的方法。随着一家公司在规划能力方面日益成熟，管理人员和参谋人员可能会不太注重为规划活动写出书面计划。然而，对任何规模的公司而言，不论规划的复杂性如何，如果没有任何别的计划，就应该有一套书面指南作为基本的参考文件。

对规划活动的初步计划应该明确陈述首席执行官的责任，这在前面已说过了。之所以要这样，是因为规划系统把某些新的因素引入到组织之中；如果人们不理解所要求做的事情，不理解高层管理部门已完全落后于这种新的规划系统，他们就会采取一种观望态度，这是可想而知的。不仅要陈述首席执行官的职责，还应该表明其履行职责的实际程度。肤浅的陈述将不会起作用。

规划中所使用的关键词的含义也要包括进来，这一点也特别提到过。这是一项重要的任务，因为规划所用的术语不是标准化的。把一些重要的词语比如战略、目的、目标和计划讲清楚，可以避免对这些词语的无休止的论辩。这些讨论是难以避免的，因为就这些术语进行论辩比开发受人称道的计划更容易。由于对各种定义没有一个统一的看法，所以每家公司都可以按照自己觉得合适的方式来定义自己的术语。可以采用本书所使用的定义，但对有效的规划来说也不是必须要采用，只要

定义不超出一般可接受的用法太远就可以。

篇幅不允许把各种规划手册详细的内容表都包括进来，但为了说明，图表4－4提出了一个内容表而未加解释。

首席执行官介绍性地阐述规划的重要性和现阶段的主要目的。

背景信息

　公司关于战略规划的宗旨

　公司战略规划的历史

　公司规划部门的职责和作用

　规划过程的简明图表

对各部门战略规划的指导

　从去年开始的变化

　规划的假设

　叙述性描述的结构

　　整个计划的概要

　　当前的战略地位

　　优势和劣势

　　主要的目标

　　对各种战略的描述

　　财务计划表

　　高层管理部门实施计划所需的主要决策

战略规划的环境

战略规划的假设

术语表

书目提要

图表4－4　一个公司的规划手册的内容表

对一家公司为进行规划而制定的计划中所包括的详细内容，本书的其余部分将作大量的论述。这些详细内容将随公司的不同而不同。在一项对200多家公司的跨部门研究（产业、规模、种类、地点和所有权）中得出如下的结论：商务活动的规模和种类都与最终计划的详细内容和所涉及的方面没有多大联系。

最后，对于为规划而制定计划时的各种危险应给予一个忠告。一个危险就是：为了规划而制定的计划可能起草得太仓促或者花太长的时间。当某一规划系统被引入一家公司的时候，应十分谨慎地保证：参与其中的每个人都明白发生了什么并合理地接受了这一系统。必须消除或极大地减少各种冲突，并应考虑个人的各种利益。这一过程会花费时间。另一方面，讨论一个组织如何制定计划比首次实际去做这件事情要容易。而且，管理人员和参谋人员卷入到紧迫的日常问题之中，自然就会花时间去处理它们。其结果是：为规划而制定的计划被推迟，想取得进展的初始动力也失掉了。管理人员必须在过于仓促准备的规划手册与花费管理人员和参谋太多时间来完成的规划手册之间，寻求一种恰当的平衡。

那种认为形式即本质的想法显然是非常错误的。最好的程序和形式也未必产生可以接受的计划。为规划而作的一流计划也许会促进优质计划的形成，但并不等于制定出了优质计划。

系统设计的四种方法

有四种根本不同的方法来进行正式的规划活动。首先是从上至下的方法。在这种方法中，集权化公司的规划是由公司的高层部门进行的，下属各部门及其外围活动在具体的限制条件

(如果有这些限制条件的话)内来制定各种计划。在分权化的公司中，总经理对各部门给出一些指导性的准则并要求获得各种计划。各计划在总部受到审核，然后要么被接受要么被发回各部门进行修改。如果各部门计划合在一起并不能达到高层管理所追求的目标，就要在公司一级的水平上为收购、转卖或再集资而制定附加计划。

这一方法的一个明显优点就是：高层管理部门决定公司往何处去，并给予下属部门和分支机构的规划以具体的指导以达到目的地。在这一方法中，高层管理部门不得不事先考虑和设计其努力追求的目标以及达到这些目标的各种战略。遗憾的是，高层管理部门不会动辄给予具体的指示，它也许会对现行的规划感到越来越灰心并发出不经意的指示。如果各分支机构的管理人员在从上至下的方法指导下感到受约束，这便是另一种缺点。

高层管理部门采用从下至上的方法，就不用给各部门以指导，而是要各部门提交计划。也许会要求这样一些信息：主要的机会和威胁；主要的目的；达到这些目标的各种战略；以及关于销售额、利润、所追求的市场份额、资金方面的各项要求、雇用一定年限的员工人数等信息。高层管理部门将审核这些资料并遵循与从上至下方法相同的过程。

从下至上的优点是：高层管理部门不用动辄给各部门以具体的指示。高层管理部门也许会认为：没有从上至下的指示，各部门会较少感到约束并将制定出更好的计划。高层管理部门也许希望运用从下至上的方法作为一种学习过程，促使各部门制定计划。缺点是某些部门管理人员没有从上至下的指导也许会感到无所适从。

第三种方法是从上至下和从下至上两种方法的混合并用。相应地，不仅总部和各部门的直线管理人员在规划过程中要不

断地进行对话，而且总部和各部门的职员也因此要不断地进行对话。图表4－5描述了这一方法，这一方法用于大多数已有规划经验的大型分权化的公司之中。其过程的运作有许多方式。一般地说，高层管理部门对各部门给出指导性的原则。这些原则宽泛到足以允许各部门在制定它们自身的计划时有较大的灵活性。有时高层管理人员通过同部门管理人员的对话可探讨出一个基本的目标或战略。诸如投资利润率这样的目标也许可用这种对话方法得到，尤其是在用投资利润率这个指标来衡量部门管理人员业绩的时候。总部和各部门的职员常聚在一起讨论规划手册中的各种变化，在规划过程中使用的各种资料的进展，以及把各种战略推荐给管理人员。这种方法的一个很大的优点就是能够更好地协调各种努力，因此也就花更少的时间和精力而能制定出更有创造性的计划。

第四种基本方法就是群组规划。在较小的集权化的公司中，总经理所偏爱的规划方法就是在制定正式的计划时把主要的直线管理人员当作参谋人员。这一方法也用于某些集权化的大公司中。这一群组中的总经理举足轻重。在很多公司中，总经理有规律地与一组行政人员开会，处理公司所面临的各种问题。这个小组的部分时间花在战略规划上面。随着时间的进展，该小组会开发出各种书面计划。有时候规划活动由一个正式的规划委员会来进行，该委员会的主席由总经理或他指定的人员来担任。该委员会也许会拨出一些具体的时间来制定计划，或者也许会去一个清静的场所花几天时间从事规划活动。

如果总经理与委员会之间以及委员会各成员之间有着和谐的人际关系，这一方法可能就非常富有成效。另一方面，如果总经理采取集权主义的态度并对直线管理人员和参谋人员有威逼之势，其结果是不大可能有什么成效。

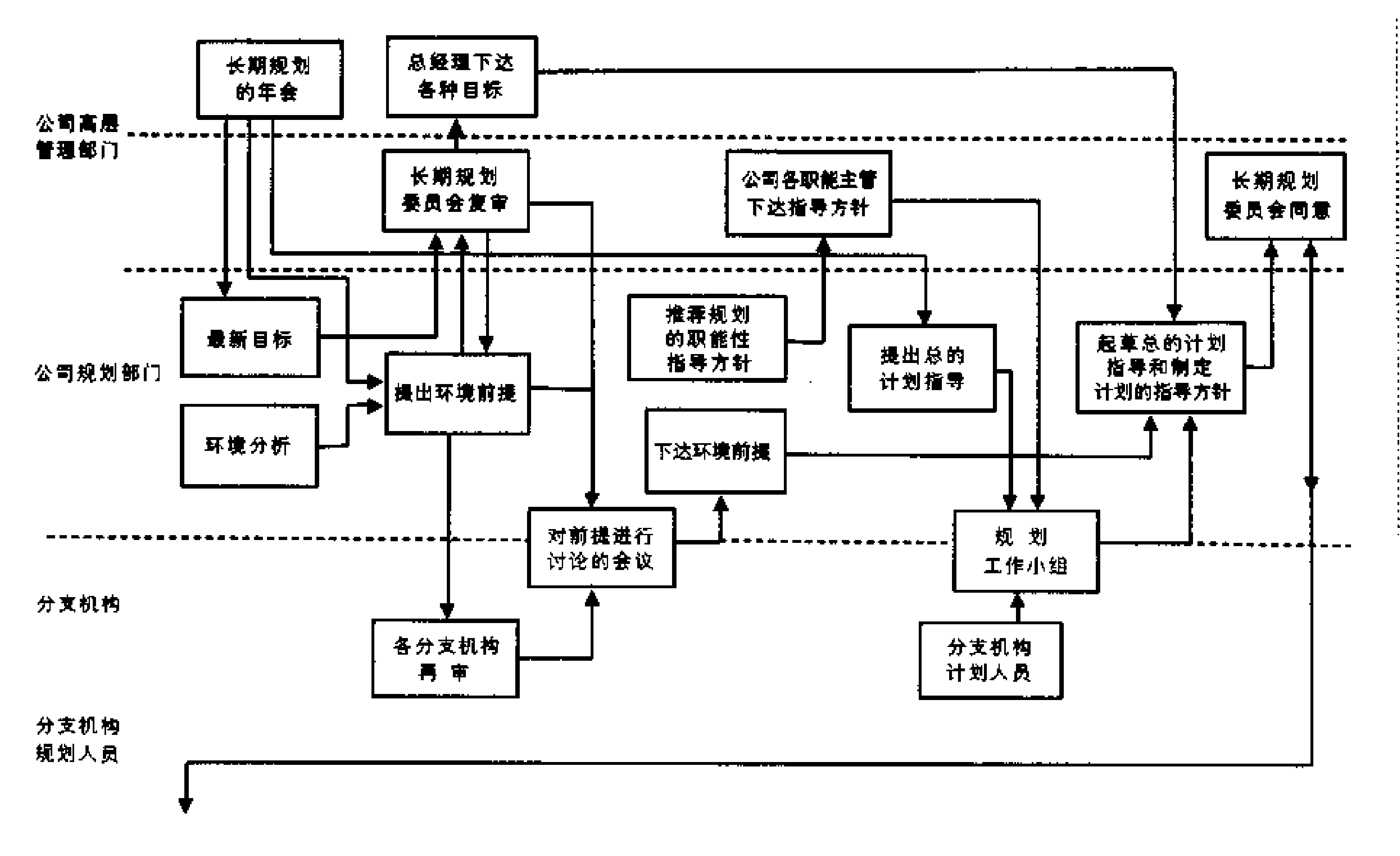
设计的主要备选方案

这四种系统中的每一种都有许多备选方案。这表明在设计各种系统以适应特有的组织特征时，存在着很大的灵活性。这里考虑九种备选方案。

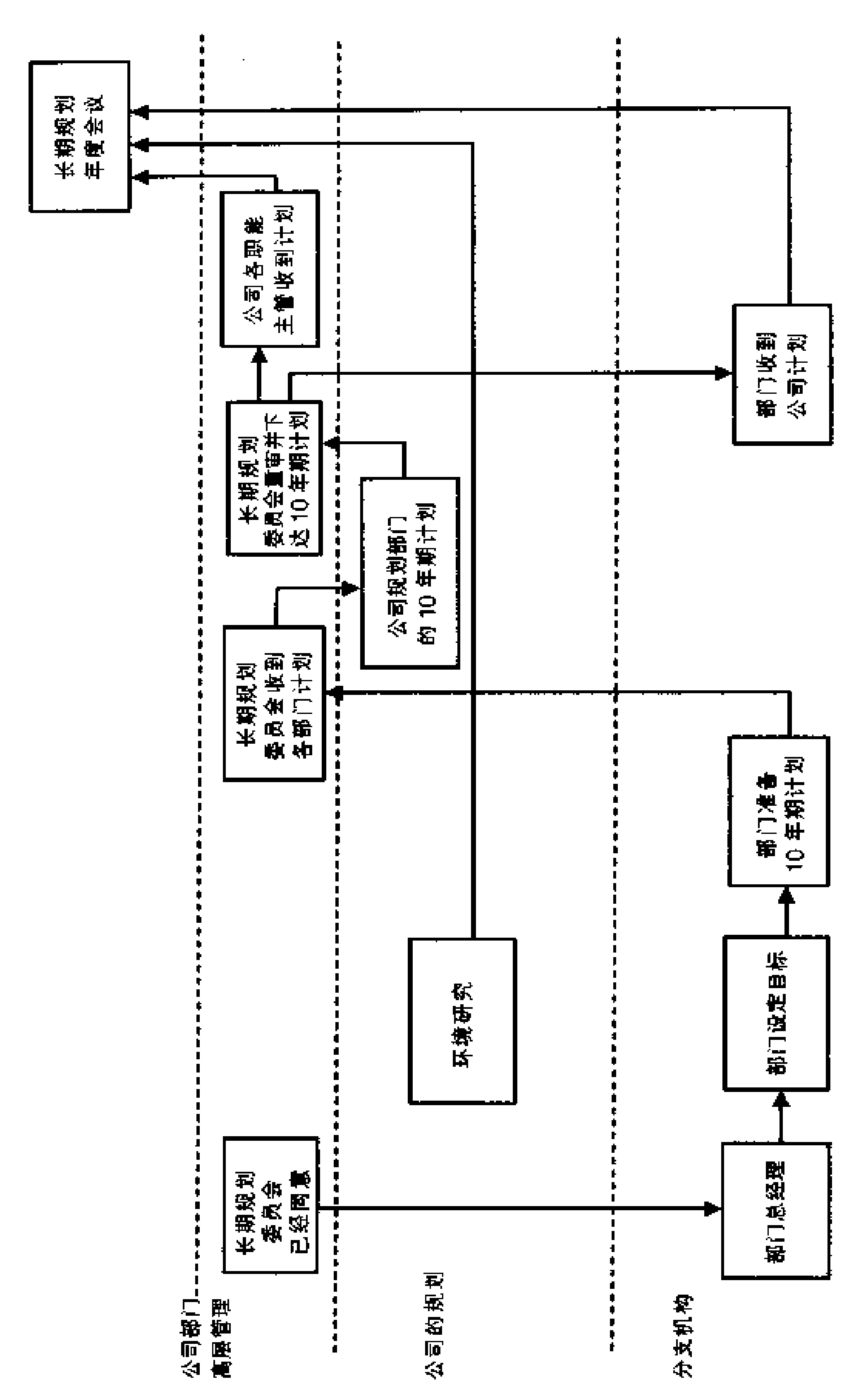
系统的完整性

对一家开始从事正式战略规划的公司来说，让它遵循图表2-1所表明的完整的模式，未免太苛刻而且也不可取。当一家公司首次开始正式战略规划的时候，可能只简单地弄清楚一系列主要的机会和威胁，并识别出利用这些机会和避免这些威胁的各种战略。这家公司也许会走得更远一点，跳过中期规划活动，根据这些战略指明现行的预算。另一种开始这一过程的方法，就是选择一两个适于该公司的主要战略，并制定出执行这些战略的详细的战术计划。此处的中心点是：对大多数公司来说，这种博奕就是对各种恰当战略的识别和执行，以适应变化着的环境。简单的系统如果不比复杂的系统更好的话，也能完成这种适应环境的目的。

一家公司，不论大小，基本上不可能把一个综合性的自始至终需要严格分析的设计方案引入最初的规划系统之中。例如，诺顿（Norton）公司这家大型磨砂生产商曾决定采用一种综合性的规划系统。罗伯特·库什曼也正巧是在公司作出这种决定的时候被任命为行政副总经理的，他以前曾是磨砂部门的总经理并在其部门中采用了有效的长期规划系统。当他在管理磨砂部门的时候，诺顿公司的高层管理部门收购了一些除磨砂以外产品范围广泛的其他公司。库什曼认为他自己和诺顿的其他管理人员都还没有做好准备来开始处理一个综合性的长期规划系统，所以他放弃了这一方案，并要求产品经理们准备陈述



图表 4－5 公司的长期规划(LRP)周期



续图表4-5 公司的长期规划(LRP)周期

和解释各种机会、威胁、优势、劣势以及各种备选的战略。这一过程运转良好，并且诺顿公司在随后的数年中增加了规划系统的范围和严格性。

分析的深度

当首次开始某项规划系统的时候，易于要求管理人员和职员对资料进行十分严格的分析，这便加重了他们的负担。然而对于规划所用的许多资料和评论来说，在职员没有进行严格调查的情况下，管理者们明智的判断也许是可以接受的，尤其对正式规划的首次尝试来说更是如此。为了表明这一点，充分研究过杜邦·德内缪尔历史的欧内斯特·戴尔，曾讲述过一份著名文件的故事，这份文件是在第二次世界大战快要结束的时候准备的。杜邦公司的财务负责人约翰·拉斯科布和公司总裁皮埃尔·杜邦讨论了应该用战时所赚的钱在战后去做什么的问题。有一天拉斯科布建议杜邦公司在通用汽车公司投资 4 200 万美元，其具有说服性的理由如下："二战以后经济最强大的国家将是美国。最强大的产业将是汽车业。最强大的公司将是通用汽车公司。"当美国最高法院指令杜邦公司售出其通用汽车公司的股票的时候，其初始投资已增加到 40 多倍。

正式性的程度

各种系统可能是很正式的和规范化的，也可能是很不正式的。公司变得越大、越多样化经营、从研究开发到产品制成的时间越长、技术越高、生产过程越复杂，规划系统就越正式。管理者们应经常对其各种系统进行评价以确定正式性是否侵蚀了创造性。

联系

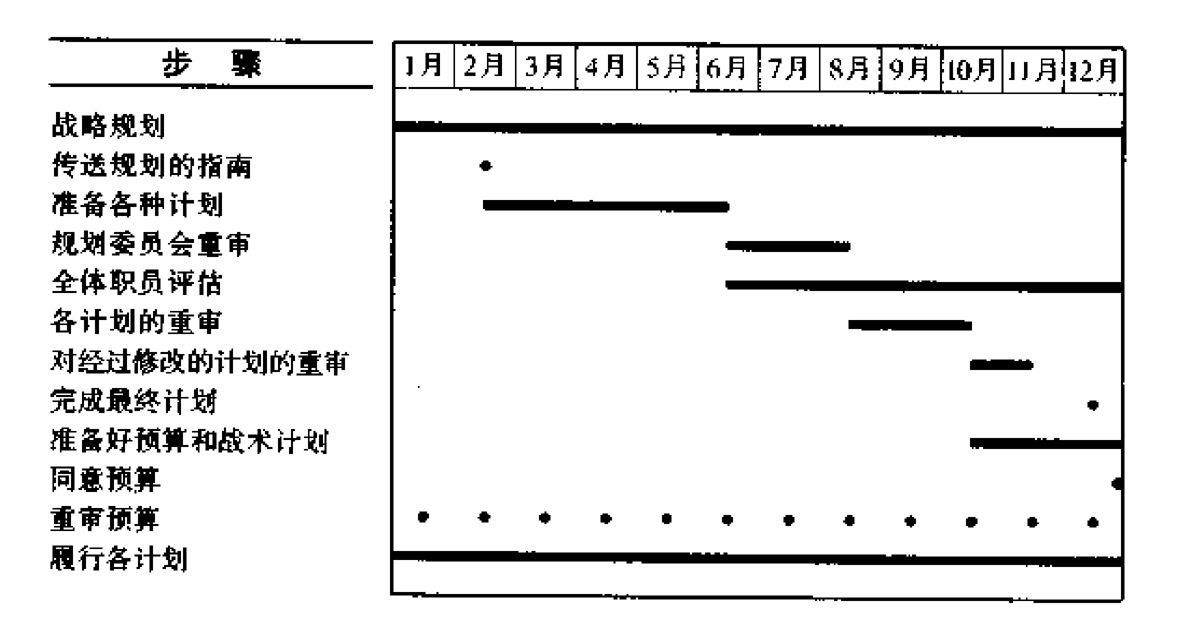
正如前面所指出的，现行预算的数量以及其他运营计划中

的数量可能与一份详细中期计划第一年的数量相同。或者，这些数量可能只简单地“反映”了五年计划。对于紧密的或松散的联系，存在着各种赞成和反对的意见，这将在后面一章中作详细讨论。

时间水平

这里的各种选择是很明显的。对进行多年计划的计划期在全世界一直是 5 年。在过去的数年中，像各航空公司和 IBM 这样技术上比较先进的企业，已分别将它们的计划期延长至 10 年和 7 年。近些年来，由于激烈变化的环境所引起的各种压力，使许多公司的计划期已减至 3 年。有些公司（如公用事业公司）可能进行为期 20 年的计划。木材公司的各种计划通常会有更长的计划期。

对于规划的周期，也要作出几种时间选择。是一年一度、半年一度、还是一季一度？大多数公司使用一年一度的周期。图表 4－6 是一个典型的简化了的规划活动流程图。



图表 4－6　制定计划的时间安排表

公司的计划人员

在许多书籍和文章中已详细讨论过公司计划人员的作用，我的目的不是周密地分析公司的计划人员，而是关注一家公司在计划人员及作用方面要作哪些重大的选择。

首先，公司对是否要任命一位公司计划员要作出选择。在一些公司中，正如前面所指出的，一位主要的行政人员用直线管理人员充当助手班子来制定计划，而不需要其他人员的帮助。随着公司规模变大，机构变得复杂，高层行政人员会发现需要有计划班子帮助其履行规划方面的责任。

当要任命一位公司计划员的时候，必然面对大量的抉择。这个计划员的职责将是什么？该计划员将向谁作汇报？该计划员将负有除规划之外的责任吗？该计划员应有什么样的个人特征和智力特征？

篇幅不允许对这些问题作详细的讨论，但是基于经验之上的有关这些问题的一些评论也许是恰当的。图表 4－7 阐述了一位公司计划员的各种作用。我还没有发现这样一家公司：让其公司计划员和（或）规划部门来承担所列举的所有任务。不过，各种不同的公司计划人员及其参谋班子确实要履行这些职责。这位公司计划员的基本任务是要负责帮助首席执行官（CEO）履行其战略规划的职责。这首先就意味着：这位计划员帮助 CEO 为公司制定各种目标和战略并审查部门各种计划。其次，这位公司计划员也许会协调部门的各种计划。通常说来，这意味着进一步巩固了财务上的结果，并意味着评价了各部门计划在战略和战术上的协调性。第三，该计划员帮助高层管理人员设计规划系统。如果要有一份规划手册的话，这位公司计划员通常会准备这份手册。第四，该计划员也许会为各部门准备环境方面的分析报告，并以各种其他的方式为各部门制定其计划提供指导。第五，该计划员也许会为高层部门开发各

A. 对正在进行的业务的责任

提出或参与制定公司目标
提出或参与制定公司战略
开发、修改和监督规划体系的适当功能
当总经理和其他高层管理人员在思考将来时，给他们出谋划策
和业务管理部门商讨解决规划中的争端和问题
向高层管理部门和业务管理部门传授规划的技巧
调查社会经济技术环境，并对此作出假设和预测
评估业务管理部门的计划
为内部发展识别新的机会
监督反对计划的行为
修改和编辑由业务管理部门为高层管理准备的书面计划
任职于管理与规划委员会
参与各经营单位（分部，分公司等等）和（或）职能部门（营销，生产等等）的目标制定，或在这一活动中提建议
参与各经营单位（分部，分公司等等）和（或）职能部门的战略制定，或在这一活动中提建议
开发并维护关于公司、产业等的计算机模型
销售额和市场预测
其他（包括对相关研究的指导；直线管理的促进因素；实施内部发展的各种新思想；解决问题；组织规划）

B. 对合并、购并和合资的职责

识别合并、购并和合资的过程中将满足或利用的各种需要或机会
为合并、购并和合资设立标准（如产业类型；公司规模；财务实力等等）
为了公司的增长和与外界的联系而向该公司推荐一些具体的企业
同购并、合并或合资的候选对象进行谈判
其他（包括对购并对象的关键分析；与中介人接触；对整个事务进行安排）

C. 对公司转售其部门的职责

在公司转售其部门的活动中向公司建议一些具体的事务
确定哪些为购买者
与购买者进行谈判

图表4－7　公司规划者的典型责任

种总体性的公司计划，比如对其他企业的收购或将本公司的部门和产品关闭转售出去。第六，该计划员也许会对高层管理部门所关注的问题准备深入的研究报告。总之，这位公司计划员及参谋班子（如果有的话）基本上是协调员、高层行政人员的顾问和对战略进行评价的评价员。该计划员也帮助设计规划系统，促进创造性和革新性，在整个公司与直线管理人员和参谋人员进行协商，并帮助管理人员和参谋人员进行更有效的规划活动。

当然，公司计划人员必须具备智力方面的素质。另外很重要的是，这位公司计划人员的个性和智力等方面都必须为总经理和其他主要的直线管理人员所接受。这位计划员与总经理的关系是复杂、微妙和敏感的。该计划员必须能与总经理和谐相处并对总经理的兴趣和能力起到补充作用。如果配合得不好，该计划员将会是缺乏效率的。

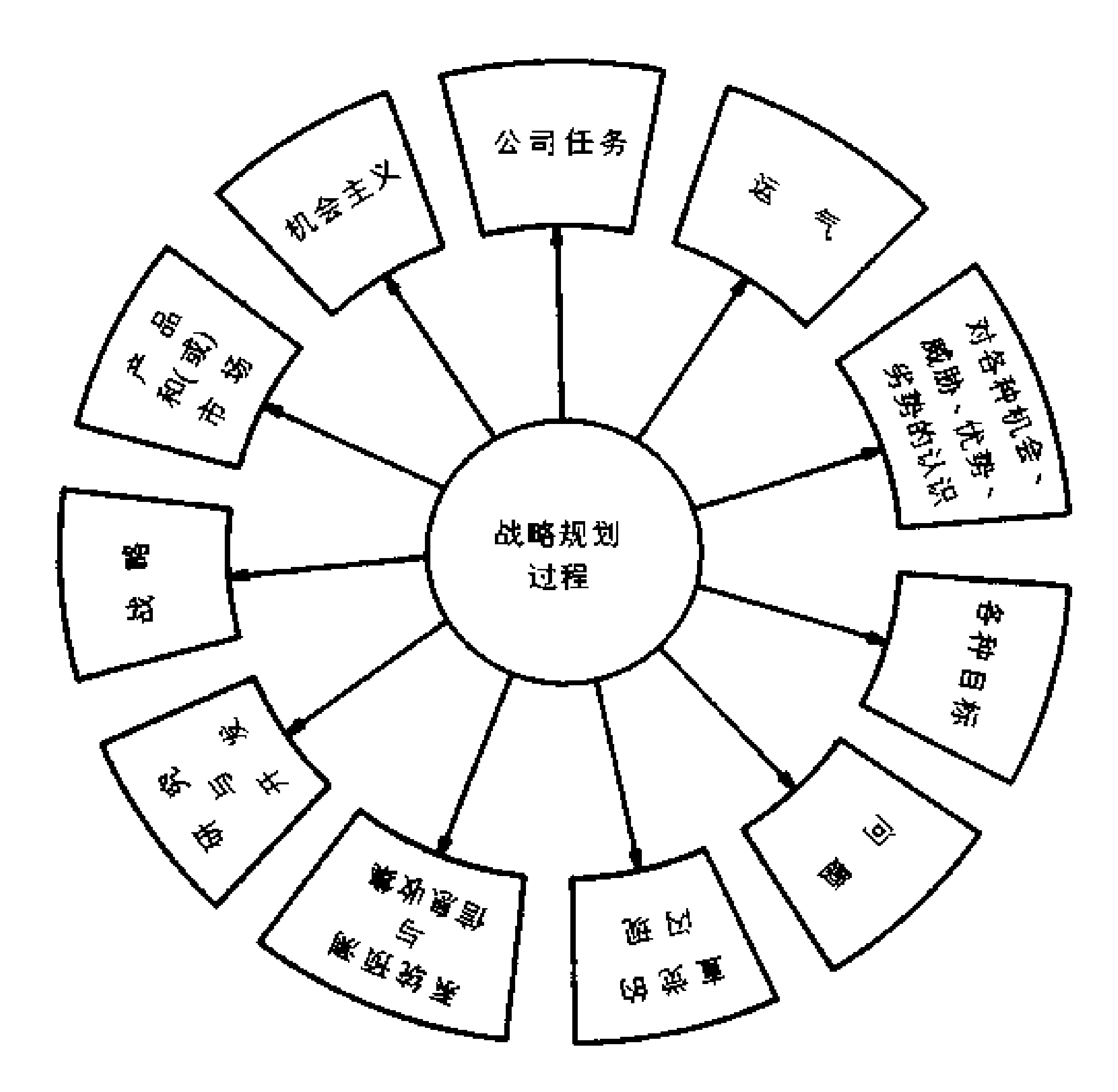
人们关心的一个问题是这位公司计划员在管理等级制度上所处的位置。在 60 和 70 年代，典型的公司计划员在这一等级制中有上升之势，在大多数公司中如果不是直接向首席执行官汇报，也是与之有着非常紧密的联系。在组织等级制中，这两者变得越是紧密，就越好。在一项对 60 家公司进行的研究中，洛伦格发现：计划人员与直线管理人员的关系越紧密，这两者之间的交流就越好，计划人员就越倾向于是管理导向型的。

总之，必须十分谨慎地去任命一位称职的公司计划员，并谨慎地使这一工作在公司中处于适当的位置。公司规划的任务，尤其是在大公司中，是困难而重要的。在经常有尖锐冲突的地方，该计划员必须处理许多管理人员和职员之间的复杂关系，并对这些卷入冲突之中的人们保持尊重、善意和信任。按照一位评论这份工作的人的说法，公司计划员的理想人选是"这样一个人，他既是哲学家又是现实主义者，既是理论家又

是务实的政治家，既是预言家又是推销员并且……或许他应能在水面上行走。”

使系统开始运作

正如前面已多次指出的，不一定必须像图表2－1，2－2或2－3所描述的那样来开始规划过程。不过，在一个有效的规划系统中，图表2－1中所有的框格都应被明确地或隐含地涉及到。图表4－8识别出了各种合理的战略规划的出发点。



图表4－8 正式战略规划的出发点

人们的参与

正式战略规划的一个突出特征就是：一个组织中包括直线管理人员和职员在内的许多人都参与这一过程。谁将参与、为何事参与、小组的构成、小组间的相互联系、对敏感信息的可接近性、以及将规划的权力委托给职员……关于这些事情都必须作出选择。图表4－9就表明了人事的范围和小组间的相互关系。

一般说来，人们参与规划的程度越深，高层管理部门开发和执行各种计划的任务就越容易。但是，要准确地确定何种参与才必定会与参与者的价值观点、期望和技能有联系，这并不是件容易的事。如果小组已形成，那么这些小组必须是以一种与责任相适应的方式组成的。这一点是如此的重要，以致在后面有一章是针对规划者的。

在确定参与问题的时候出现了许多困境。例如，有些战略决策也许非常敏感并且不应是公司中广泛参与的主题。一位直线管理人员能将多少权力委托给一位计划人员而又不囿于该计划员的思维呢？一个参谋计划员能够进行多少规划活动而不让直线管理人员把各种计划归之于这位参谋计划员呢？怎样才能使委员会的谨慎行事变得富有创造性呢？参谋班子不应为直线管理人员制定计划，但是管理部门在制定计划时在一定的程度上会依靠且必须依靠参谋班子的帮助，那么分界线在哪里呢？各种结果因委员会的领导及其构成的不同而可能是富有想象力的或者是平淡无奇的。对于这类问题不存在什么简单的答案。

首席执行官的角色

正如每一位认真思考过其在战略规划中的角色的首席执行官所知道的那样，规划中包含有许多复杂性和敏感的关系。这一问题非常重要，在下一章专门进行讨论。

	职能责任				
	公司的		部门的		其他的
规划活动	高层管理部门	公司规划部	部门的总管理层	部门的职能群体	中间的规划群体
阶段					
确立公司目的和目标	▲				
确立公司目的和目标	●	●			
确立规划水平	●		●		
组织和协调规划活动		●			●
作出环境假设					
作出环境假设	▲	●	▲	●	
收集信息和预测					
预测销售额	▲		▲	●	
评价企业的优势和劣势			▲	●	
评价竞争环境			▲	●	
确立部门目的和目标					
确立部门目的和目标	▲		▲	●	▲
开发各部门规划	▲	○	▲		▲
制定备选战略		○		●	
选择备选战略		○	●		
对各项目进行评价与选择			▲	●	
开发各种战术			▲	●	
如果目标未达到，修改各种目标和计划	▲				
整合各计划		●			
配置资源	▲				
检查违背计划的进程	●		●		
评价计划的有效性		●			

注　▲批准
　　○检查、评价和商讨
　　●执行

图表 4－9　战略规划中的职能责任关系

规划活动的设计和公司生命周期

各家公司都要经历生命周期，并且在其他因素保持相同的条件下，规划系统也将因公司处于不同的生命周期阶段而不同。一家新建的小企业起初没有多少（如果有的话）正式的规划活动而只是做一些很简化的说明，因为业主在极努力地寻找顾客以便该公司能维持其偿债能力。然后随着销售额的增长，将有必要仔细地关注现金流量，尤其要关注在现行资产与负债方面所发生的变化。后来，随着更进一步的增长，也许有必要更仔细地合并一些主要的职能部门以保证有效率的生产。然后也许在产品线上增加新的产品并建立一些新的部门。这将要求一种不同的管理风格和规划系统。一家公司随后也许会变得很大很成熟，并且将发展出一种不同的系统。如果这家公司变得自鸣得意而后陷入困境，该公司也许会开发出一种新的系统以使其恢复活力。

反对规划的各种偏见

每个规划系统都面对着各种反对进行规划的偏见。最有效的规划系统能认识到这些偏见，并用一种适合于有效的规划活动的系统和氛围来抵制这些偏见。这些问题将在第 5、第 6 章中详细讨论，这里仅指出这些问题在设计和组织上述过程时是很重要的。

勿操之过急

成功地采用和发展一种正式的战略规划系统，总会碰到一些重大问题。因此明智的管理者们是不会操之过急的。

直线管理人员的职责

规划是直线管理人员的职责，但是，正如前面所说的，参谋班子或多或少能做些规划工作。总的原则应该是：直线管理人员应尽可能深入地参与规划活动。不过，随着各组织经历许多周期后已发展出它们的各种规划系统，更多的规划活动由参谋班子来从事，这是可以理解的。

成本-收益分析

管理者们不断地把成本－收益分析法运用于规划系统，这是受到推崇的。这里的成本和收益是在其最广泛的意义上来加以运用的。我的感受是：当管理者们仔细地注意这一方程时，他们就可确保规划的收益大于成本。

避免主要的陷阱

最后，一个有效的规划系统的采用和发展必须避免这样一些陷阱：经验认为避免这些陷阱是重要的。因为这些将在第18章中详细地加以讨论，所以只需在此提到这一问题。

总　结

1．不存在对所有公司都适用的理想的规划系统这样一类的事情。每个公司都是特有的。本章是以一系列影响设计的关键因素作为开始的。一家公司通过研究其他公司的规划系统能够获益匪浅，但是认为任何系统，不论这个系统看起来是多么成功和有效，能够在一夜之间不加改变地移植到另一家公司，

便是一个重大的错误。

2. 小公司会比大公司趋于更简单、更松散、更少惯例化的规划系统。

3. 在设计规划系统时，主要行政人员的风格非常重要，因为该系统必须设计得满足总经理的需要。

4. 只有在高层管理部门对战略规划、战略规划能为高层管理部门和公司做些什么、以及高层管理部门想要战略规划做些什么等问题有了一个清楚的理解之后，一个有效的规划系统才能被设计和采用。一个战略规划系统有许多种不同的目的。

5. 当这一要求被满足的时候，该公司就可以为规划活动的进行而制定计划了。在小公司中，该计划可以口头来传达，但在大多数较大的公司中，该计划被印在一份规划手册之中。在准备这份规划手册之前，应与那些未来的参与者们进行大量的讨论。进行规划活动的人必须知道对他们的期望是什么、什么人将做什么工作、以及各种结果会引发什么情况。

6. 如果没有足够的时间或资源用来开发规划的计划，也没有足够的时间和资源来进行规划，那么规划活动就将失败。不过，在规划的计划上花大量时间而在规划活动上花太少的时间是一件危险的事情。

7. 战略规划活动有四种根本不同的方法：从上至下、从下至上、两种方法的结合、以及群组方法。最后一种方法多半用在小公司以及大量集权化的大型企业中。

8. 不管运用什么方法，一家公司在设计规划系统时有许多重要的要加以选择的因素；例如，系统的完整性，分析的深度，正式性的程度，联系，时间水平，是否有一个参谋计划员以及这样一个人被雇用时的作用，让系统开始运作，人们的参与程度，以及首席执行官的角色。

9. 各公司都要经历各种生命周期，规划系统将随生命周

期中的不同阶段而变化。

10. 在一家普通的公司中，存在着许多反对规划的偏见，必须采取措施来减少或消除这些偏见。

11. 设计一个适当的规划系统并执行该系统以获取各种有效的结果是不容易的。经验给我们提供的忠告就是不要操之过急。

12. 直线管理人员，也是计划的参与人员，必须在战略规划中占主导地位。规划活动是一种直线职能而不是参谋职能，但是参谋人员在这一过程中明显地能够起到帮助的作用。一个经常被引用的彼得·德鲁克的格言就是："规划活动及其实施是相同工作的两个分开的部分；它们不是分开的两份工作。"

13. 管理者们应经常关注规划活动的成本－收益方程，以确保收益超过成本。

14. 当然，系统设计应为执行各种计划、审查其过程，并评价各种结果提供足够的方法。

第 5 章

首席执行官与战略规划

某组织中的总裁不给予正式战略规划活动以坚定的支持，也没有确保组织中的其他人理解了他投人的深度，那么在该组织中就不可能有有效的正式战略规划活动。这一原理应该是很明显的，但常常又不为人们所注意。即使在这一原理被接受的时候，战略规划中首席执行官的适当角色也还远不清楚。情况各不相同，也就要求有不同的关系。但是正如在第4章所指明的，对于首席执行官应发挥什么样的根本作用才能取得最好的结果，存在着一些经验教训，为我们提供了有用的指南。本章将阐明首席执行官（CEO）在规划活动中较为重要的作用以及这些作用是怎样随着不同的首席执行官而不同的。

首席执行官这一术语的含义

本书中的首席执行官这一术语是在其一般的意义上来使用的，即管理一种商务的权力。这种权力也许只归于一个人即总裁，或者是由总经理与一位行政副总经理共同分享。在一家部门化的公司中，至少就部门而言这一权力会由该部门的总经理来行使。

首席执行官需要得到规划的帮助

在第1章中已对总裁的某些主要职责进行了简短的描述，并指出：规划在有效履行许多职责方面是最重要的。这里还应进一步表明：为什么几乎最小的公司的总经理在从事规划活动时都既需要直线式的帮助也需要参谋人员的帮助。

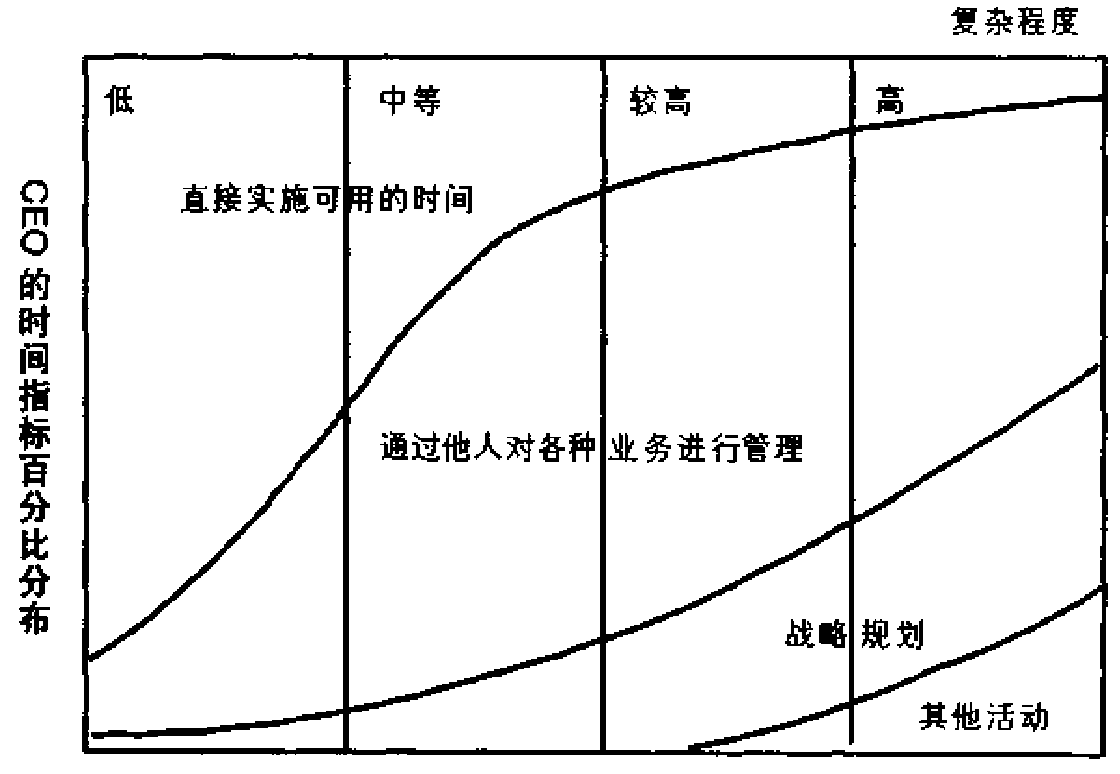
首席执行官的职责很广泛，在较大的公司中还包括礼仪应酬。首席执行官必须是：人们的领导者；对人们性格、动机和能力的精明判断者；与政府和社区领导人打交道的商务政治家；能够向前看并知道如何达到目标的富有思想的人；能够作出决策采取行动的人；公司管理系统的创建人；革新者；愿意努力应付并承担风险的、谨慎地寻求各种机会的人。

除了在最小的公司中以外，这样的一份工作由一个人单独来做显然是不能做好的。因此，随着公司的发展，应想出一些办法来减轻首席执行官的负担。这些办法包括：在高层管理人员之间分摊任务，把权力下放，更广泛地利用委员会，建立参谋小组，以及对个人的参谋助手的依赖。

随着公司规模变大以及管理任务变得更复杂，首席执行官的管理问题及其职能的发挥都在发生变化。其作用从单人行政变成一个管理人员指挥其他管理人员的多人行政。尽管首席执行官是最终的裁决者，但只有某些种类的决策由他来作出。对此虽然不存在什么规则，但在大多数公司中，到达高层人员手中的决策种类已被开发过并且一般已被认可了。组织越大，首席执行官就越不可能参与细节。首席执行官必须越来越依靠其他人。

首席执行官规划的角色随着组织规模的增大而变化。随着组织的扩张，就趋于根据一些基本的战略来从事更多的规划活动，这些基本的战略比如有：企业的任务和目的、长期的实质

性目标（销售额、利润、市场份额、投资回报率等等）、以及为达到这些目标的各种方案战略。随着组织规模的增大，总经理就趋于在规划上花更多的时间。图表 5－1 把这些情况描述为 CEO 的变化着的角色。



图表 5－1 随着组织变得越来越复杂，CEO 的角色不断变化

（资料来源：小唐纳德·克利福德，《公司管理入门》，纽约：麦肯锡出版公司，1973 年，第 21 页）

为了更好地阐明 CEO 在规划中的关键地位，我下面描述了 CEO 在正式战略规划中的七种根本的思想方面的角色。不过，CEO 将如何扮演这些角色，则取决于实际运营背景中的许多因素，比如，该首席执行官的管理风格。某些更为重要的方面实际上是由思想方面的角色决定的。

CEO在正式战略规划中的思想作用

战略规划是CEO的职责

首先，CEO必须了解战略规划是他的职责并且是一个主要的职责。在担任美国罐头公司的主席和总裁时，威廉·梅承认道：

> 当我们去看美国罐头公司的公司规划时，我们会同意规划的确是高层管理部门最重要的职能之一；但除此之外我还认为，指导公司规划是公司总经理这位高层管理人员的一个具体的职责。
>
> 正如我们将看到的，他必须是主要的规划人员！当然不是惟一的规划人员，却是其公司运作规划的领导者。如果公司规划的实际目标或目的，就是在有效地处理现在的紧急商务时使公司作出更好的准备来抓住今后的商务机会，那么还有谁比总经理更能最有效地领导规划活动呢？他对公司的运营和潜力具有最广阔的见解。他具有决策能力能够使规划的所有因素成为一个协调的逻辑性的整体。

应该没有必要来论述CEO在战略规划中的职责了，但显然还有一些CEO由于某种原因对他们的责任作出了错误的判断。正如迈尔斯·梅斯所评论的：

> 公司规划活动中惟一最重大的问题可能来自于某些主要的经营管理人员这样的想法：公司的规划不是他们应直接关心的职能。他们把规划看作可以进行委托的事情，是主要的管理人员没有责任去参与而下属就能做的事情。

我认为，尽管没有有关的调查资料可资证明，但可以相信，今天大多数的CEO，尤其是较大公司的CEO是理解这一职责的。

除了最小的公司以外，任何一家公司的CEO都必须把规划的一部分委任给其他人。正如S.C.拜斯在担任美国银行行长时所表述的：

> 制定计划并使组织向目标迈进的工作是总经理的任务，我认为这一点是很清楚的。他一个人就能充当“马戏团的导演”，使各种努力和他的戏团（公司）的运营朝着相同的方向发展。他可在某种程度上分担这一任务，把一些经营问题委托给他人，但他必须始终处于驾驭的位置以保证最佳的协调性和连续性。

在第4章中强调了这样一个论点：高层管理部门在努力从事规划活动之前，必须对战略规划都是关于一些什么内容的问题有一个清楚的理解。之所以强调这一论点的一个原因就是：没有清楚的理解就不可能有恰当的委任。适当的委任只能基于以下几点：对战略规划的目的和方法有一个明确的认识，在管理人员和职员之间平衡地分配角色，对适于该公司的各种程序进行仔细的识别，以及充分掌握从事有效的规划所需要的各种技能。

规划的氛围

其次，CEO必须确保在组织中建立和维持进行有效的战略规划活动所需要的氛围。规划的氛围或文化是指组织内部进行规划活动的环境。如果没有做什么事情来形成一个恰当的氛围，那么，由于在第6章所讨论的种种原因，大多数公司中的氛围将完全可能是敌意的。所以，CEO有责任确保要有恰当的氛围。

一种和谐的规划氛围，其较重要的特征如下（不以任何特别的重要性顺序）：

对于公司可得到的各种备选方案，管理人员和职员都持一种开明的态度。这就意味着接受包括各种新思想在内的很多事情：没有什么事情像一种新思想那样脆弱的了，所以必须对新思想加以鼓励和保护。恰当的规划氛围是有这样一种认识氛围：即使需要努力才能使新思想得以采用，人们仍然终将接受这些新思想。（欢迎并不意味着自动地接受。）

参谋计划人员之间，如果有直线管理人员的话，那么在直线管理人员之间，彼此须有尊重和信任。

管理人员愿意并勇于面对各种令人不快的事实。许多管理人员虽关心未来事件，却不去处理那些令人不快的事实。如果这些事件发生的概率较低，他们甚至都不屑一顾。然而在战略规划中，对这样一些令人不快的事实也必须要面对和加以分析。

管理人员和职员能够诚实地并尽可能客观地评价公司的劣势及优势。

管理人员和职员对自己在决策制定过程中所作的各种判断，愿意接受批评性的评价。在进行战略规划时，管理人员和职员的价值观念和思想都应在一种公开的气氛中受到质疑。

管理人员和职员能够将其视野超出他们狭窄的工作领域，并能看到整个公司的情况。

只有在与参与规划过程的管理人员和职员进行过讨论，并总的来说接受了该计划之后，才采用这一规划系统。如果该系统已存在一段时间了，没有深入广泛的讨论就不应对该系统作根本性的改动。

该规划系统是根据公司的特征来适当地设计的。它是灵活的。人们有一定程度的参与。它试图达到 CEO 和公

司的“正确的”目的。成本－收益方程被正确地加以平衡，等等。

酬报系统给管理人员提供了某种激励，使他们去制定有效的战略计划。如果酬报系统只是基于短期的结果，那么CEO就不可能期盼制定出高质量的战略规划。

战略规划的制定被认为是整个管理工作的一个组成部分，而不是与整个管理工作相分离的。

反对规划的各种偏见是不存在的、被减轻了的或受到良好控制的。

公司中的气氛鼓励创造性、想像力以及革新精神，排斥墨守成规和平庸。

CEO能够并且必须要有杰出的创造性、能够并且必须培育一种创造性的氛围。英国杰出的首相迪斯雷里的父亲是这样来论述这一情况的：“当可以创造辉煌的时候却满足于平庸，这是一种低级的品味。”美国银行的前首席执行官路易斯·伦德伯格是这样来详细阐明这一观点的：

> 我相信，一个令人激奋的创造性的环境是增长和生命力的源泉。以此作为我的基本论点，我希望进一步表明：(1)尽管长期以来已经承认高层管理部门需要这种环境，但时代的发展速度和技术以及人口的构成，使得当今在我们公司的每一层次培养这种创造性的环境成为必要；以及(2)这种环境的死敌就是平庸。我说的平庸并不是简单地指人们天生的才能或智力——尽管很明显人是关键性的因素。更确切地说，我是指懒惰的思维习惯——一种甘居其次的意愿——这种习惯容忍平庸的绩效、平庸的标准以及平庸的领导。

有些人认为：在正式规划系统与对创造性的激励之间存在着矛盾。我不赞成这种观点，许多其他的对规划系统的评论者

也不同意这种观点。所需要的当然就是为创造性的战略规划开发和滋养出恰当的气氛。

两位资深的评论者以及规划活动的实践者们已得出这样的结论："组织中长期规划的成功性对规划技巧中的各种参数不怎么敏感，而对完成规划活动所处的整个文化更加敏感。"

保证恰当的系统设计

CEO的第三个根本的思想方面的作用就是确保为其组织所设计的系统是一个恰当的系统。组织中的其他人必须帮助这位首席执行官来设计该系统，但是确保在设计该系统时采用合适的方法，以及确保从这位CEO的观点和从组织的观点来看最终的设计是最恰当的设计，却是这位CEO的责任。许多可供选择的方案已在第4章中讨论过了。

公司计划人员的指派与作用

第四，CEO的责任就是确定是否应该指派一位公司计划员，以及——如果应指派的话——这份工作的责任将是什么，这一说法很少有例外的情况。CEO也必须保证公司计划人员在该组织中应尽可能接近CEO的职能。CEO的这种思想方面的角色的基本理由是：公司计划人员将帮助CEO做他的工作，因此也就应该接近他的职能，这也是可行的。

必须参与其过程

当罗伯特·黑格担任施乐（Xerox）公司的项目副总经理和董事时，曾清楚地阐述过这第五个思想方面的作用：

> 我们常常听到：富有成效的规划经验的关键就是总经理和其他关键人士要直接参与规划过程。我相信这是正确的。但是我认为"参与"这个词还不足以描述需要做些什么事

> 情。在现实的意义上，我认为关键的管理人员必须做这份工作。他必须制定所有关键的决策，当然应有职员和组织的适当支持。只有当他做了规划的工作并且在心中有其长期的坚定的目标，他才能根据他的长期目标来制定每一个与之适当配合的短期目标。他将识别出那些短期中需要权衡的事情是什么，他将知道他现在正在做他应该在做的事情以便为长远的未来做好准备。

从思想方面来说，CEO 倾向于在规划开始为组织所采用时比在后来各环节已完善时更多地参与该过程。在规划的各早期阶段，CEO 常常亲自为公司写出各种基本的规划目标。在以后的各个阶段，参谋助手们会准备目标陈述书送呈 CEO 批准。

参与的主要目的就是让其他人看见 CEO 表现出了他的兴趣、关心以及责任。正如一位 CEO 所表述的："在我的组织中所从事的有效的规划活动，比起任何其他的组织职能，要求我施加更多的压力。"没有参与就不可能去施加这种压力。

参与这个词当然还有很多其他的涵义，下面将对其中一部分涵义加以简短的讨论。

面对面：评价与反馈

第六，CEO 应与管理人员面对面地讨论他们已制定的各种计划。这种会面有许多好处。CEO 将会更好地理解各种计划，因此有更好的基础来接受、拒绝或修改它们。所参与的管理人员也将更清楚地理解这位 CEO 的兴趣和责任。这与如下的情形比较起来会形成很大的反差：分权化的各个部门将各种计划提交给总部，但却没有收到任何反馈交流！在像第二种情形这样的系统中，是不可能热情努力地从事规划的。

在很大的组织中，CEO 也许没有时间每次去亲自审查每个部门的计划。在这种情况下，这位首席执行官可以指派另一

位高层管理人员去同管理人员们逐个讨论各项计划，然后向其汇报。一个受欢迎的节省时间的方法就是举行年度会议，所有部门的领导以及主要职能部门的官员都要在会上发言汇报工作。但是不论做什么，CEO的职责就是保证：要为评价计划做好准备并对那些制定计划的人有一个适当的反馈。

向董事会汇报

第七，向公司的董事会汇报或与董事会讨论各种战略规划的决策，是CEO这一概念基本的角色。在履行这一职责时有许多可以利用的备选方案。在有些公司中，CEO只汇报战略规划过程的重点。在另一些公司中却不是这样，因为CEO把所有那些将要被制定的主要政策和战略决策提交给董事会以求获得批准。

CEO的各种可供选择的经营角色

即使某位CEO充分接受了这些思想概念方面的职责，也并不总能容易地确定：关心规划的那些个人和群体在许多有关的活动中到底应该做什么。不止有一种方式来适当地履行CEO的各种职责。这些问题是微妙而复杂的，并随着不同的公司、不同的CEO以及不同的时间而变化。篇幅不允许对CEO所面对的许多备选方案作综合性的讨论，因此，在以下的内容中，我只简单地阐明各CEO在实际中是怎样承担他们的角色的，以及经营的现实状况怎样影响了他们的角色。

管理风格

对各CEO的经营角色有最重大影响的也许是他们的管理风格。这里的管理风格是指一个人的思维方式、管理方式、管

理哲学以及行为举止。管理风格不存在一种普遍接受的分类，尤其是当这些风格与战略规划有关的时候。我在这一部分考察了CEO的一些管理风格，这些风格影响了CEO对如何扮演前面指出的思想概念方面的角色所作出的选择。

首先是处于起步阶段的很小的公司的创业者。这位持有该公司大部分股份的管理人员，倾向于制定所有的决策。这样的CEO普遍发现改变这种管理风格也很困难，即使到了商务繁荣的时候。

第二是在第4章所谈到的小组领导者。这种小组的风格能够促进群体讨论和群体决策。具有这种风格的CEO会与其他人一起更加专注于规划活动。不过，如果这位CEO拥有这家公司，那么群体的领导者与群体的独裁者之间的距离常常只是咫尺之遥。在某家表面上由五人小组进行管理的公司中，身为董事会主席并控制了大部分股份的五人小组的领导者，邀请过一位朋友参观该公司并注意运转中的五人小组。以前该小组曾提议建一座新工厂。在经过充分的讨论之后，董事会主席就要求投票，却发现小组中四个成员都投了反对票。董事会主席是赞成建新厂的，就干脆地说："投赞成票的占多数，该厂是肯定要兴建的。"然后就休会了。那位受邀请的朋友对这一讨论结果很吃惊，并把吃惊的感觉说了出来。"哦，"董事会主席回答说，"有几天我们清点票数，还有几天我们权衡这些投票。今天我们就对这些投票进行了权衡。"如果这位CEO在决策制定过程中采用一种更民主、更不集权的风格，那些以小组讨论的方式参与规划的管理人员可能会作出更多的贡献。

CEO的一种不同的风格就是这位CEO制定主要的决策，但在收集信息时请求他人的帮助。下面来自罗尔斯顿·普里纳（Ralston Purina）公司行政副总经理的描述，是关于该公司的CEO是如何进行经营的：

> 在公司的水平上，总经理是他自己的计划员。他特别要求公司的某些高级职员为他提供信息资料。审计员和财务主管结合起来提交财务方面的信息资料。我们的副主席常常必须提供未来5到10年期限的战略机会以及他的评价。我们其余的人也有几个要在一些具体的领域中作出贡献。同时我们内部的行政委员会要碰头开会，要参与坦率的交换意见的会谈以评论各种计划和目标。最后，总经理瞄准所有这些问题，并且我们的各目标要被一再地规定。然后我们每个人都开始制定各种程序等等。实际的运作方式是公司审计部的某个部门来处理的。

许可型的CEO在其直线管理人员和参谋人员制定计划时给予他们极大的灵活性。具有这种风格的CEO要求各部门和分公司制定五年期的计划。他会听取每一部门和分公司对各种计划的描述，并将作出如下两种评论：他会说“那很好。我喜欢它。就这么干吧。”；或者“嗯，我认为你们能比计划做得更好，但是如果你们的计划真是你们想要做的，那就这么做吧。”这种高层管理人员的方法被证明是一种强有力的激励因素。

有些CEO是谈判者。对每个主要部门或分公司今后5年在销售额、市场占有率、利润以及投资收益率方面应达到什么样的目标，他们会要求总部的职员准备一份研究报告。然后就要求各部门总经理或各分公司总经理带着他们的参谋人员来与CEO开会，讨论上述研究报告的各种结论，对各种数字进行议定，然后各管理人员将制定他们更详细的五年计划。

CEO应参与规划活动，但应参与多少呢？一般说来，战略规划的层次越高，CEO参与得越多。规划的层次越低，比如一家大公司中部分运营计划的制定，CEO参与得越少。但这是CEO个人选择的问题，除非有一些别的要求阻碍个人所期望参与的种类。

有些CEO喜欢与既是直线管理人员又是参谋人员的高层管理人员举行非正式的会议，以考察各种公司事务并制定决策。另一些CEO在这些会议上则采用正式的形式。也许准备了已安排好的议事日程、在指定的时间和地点举行会议，并且还保存会议记录。同样地，有些高层管理人员宁愿与部门中的直线管理人员和参谋人员举行非正式的讨论；而另一些高层管理人员则喜欢把这些会议弄得很正式。

公司变得越大，在规划过程中建立正式的机制和程序的趋势就越强。不过，即使在较大的公司中，较高层次上的规划总是要比较低层次上的规划更加不正式。较低层次上的运营计划的制定通常要比改变公司的任务或决定进行新的兼并或关闭某个部门的规划正式得多。

在正式性与非正式性之间存在着一些需要权衡的因素。正如一位高层管理人员所表述的："规划必须正式化以提供适当的交流并促进责任义务感；但是必须不断地仔细检查该正式系统，以防规划过程变成一种超过它给商务所带来的价值的累赘。"

此处要指明的最后一种风格是总裁职责的风格。这是一种几位高层人员来分担总经理各种职责的系统。每一种职责都是独特的并起着不同的作用，但对实践情况的调查得出了这样的结论：把多重行政职责作为改善规划的辅助手段的这种情况，实际已为所有的被访谈的高层管理人员所采用。之所以这样是因为能使更多的才能为公司金字塔的顶层人员所运用。而且还能使身处总经理职位的那个人对战略规划过程负责任。当仅有一位CEO的时候，这一过程也许不会得到它所要求的那些关注。

其他管理人员的管理风格也会影响CEO所做的事情。如果一位CEO有这样一些部门总经理，他们不习惯于战略地进

行理性思考从而抵制战略计划的制定，那么这位CEO就有对他们进行教育的职责。另一方面，如果一家集权化公司的CEO周围有这样一些直线管理人员和参谋人员，他们完全符合有效的战略规划所要求的条件，那么这个系统也许会很松散；这位CEO在这样的系统中实质上就是一位协调者和裁决者。

公司的大小和复杂性

这一参数以前提到过，但它在确定CEO在规划中的作用时是重要的。一家小公司的CEO参与规划活动比一家大公司的CEO要多得多，这是一种趋势。大公司的CEO在战略规划活动中更倾向于是一位协调者以及最终政策的决定者。但是，正如前面所特别提到的，还有这样一些例子，即使大公司中的CEO也制定所有主要的决策。

规划的种类与CEO的决策制定

1975年5月的一个傍晚，通用电气公司（GE）的总裁雷金纳德·琼斯和犹他国际公司的总裁埃德蒙·利特菲尔德坐在坐落于纽约州沃得夫桃尔斯的一间GE的套房里会谈。利特菲尔德在城里出席了GE董事会的会议，他是该董事会的成员。这两个人对他们公司可能进行的合并进行了讨论，这似乎是回答了每家公司都有的主要问题。琼斯想要GE有一个新的增长来源，而利特菲尔德想要有更多的资本和资源来承担犹他国际公司的高风险。这两个人在保密状态下就合并之事辛勤地工作了六个月。琼斯在GE只信任一个人。此人并不直接地去使用他的专门的战略规划参谋人员，在不知道琼斯对信息的一些要求要作何种用途时，他也不便直接地去使用这些参谋人员。琼斯亲自领导GE成为美国历史上最大的合并者，并对GE的基本

任务作了重大改变。

这很好地表明了这样一个事实：没有让其他管理人员参与决策，CEO也可以制定战略决策。在大多数有正式规划的公司中，在正式规划系统的环境状况以外还有相当多的规划和战略决策制定的活动。这并不意味着CEO忽视了正式计划。更确切地说，它意味着有些决策应由CEO单独制定。这些决策可由正式规划系统提出，但是没有CEO的许可或批准，正式规划系统并不制定这些决策。

影响CEO规划角色的其他因素

在本章和前面几章中已有足够的论述来阐明CEO在开发和执行战略规划系统时可采用的各种广泛的可供选择的运营方案。这里附带指出对所扮演的角色产生影响的一些其他的因素。CEO在规划上所花的时间是重要的。CEO和组织中的其他人从事战略规划活动的成功经验是个重要的因素。第6章中讨论了反对规划的各种偏见，CEO如何看待和处理这些偏见是一个极重要的方面。最后，正如在别处所提出的，CEO有很多方法可对已制定的各种计划进行评价。

总　结

在战略规划系统的开发和运行中，CEO是具有凝聚力的重要成员。其他的人不论在何处所做的事情，其影响都赶不上CEO的影响。CEO这个词并不必然是指一个人，而是用来区别出那位（或那些）对公司的整体努力和整个结果负有责任的管理人员。CEO是有权管理商务的人（或人们）。这样，CEO既可能是一家较大的部门化公司的头领，也可能是某个部门的总经理。

较大公司中的CEO自己不能简单地去履行他们进行规划的责任。他们需要帮助。本章描述了CEO在履行他们规划的职能时各种基本的思想方面的角色，并阐明了各种可供选择的经营角色。CEO的思想方面的角色被描述如下：

1. CEO应理解：战略规划是他的责任。这一任务的某些部分能够委托给他人，但肯定不是所有的任务都能被委托。
2. CEO有责任在组织中为进行战略规划建立一种和谐的气氛。
3. 保证规划系统的设计适合于该公司的独特特征，这是CEO的责任。
4. CEO有责任来确定是否应有一位公司计划人员。如果应该有的话，CEO通常应指派这样一个人，并保证其职责在实际上尽可能接近CEO的职责。
5. CEO必须参与规划活动。
6. CEO应与制定计划的管理人员有一些面对面的会谈，保证对各种计划有一个恰当的评价，并把这些评价反馈给那些制定计划的人。
7. CEO有责任把规划的各种结果向董事会汇报。

在扮演这些思想方面的角色时，有很多实际的可供选择的方法。进行选择时的各种问题很复杂很微妙，也随着不同的管理人员和不同的公司有很大的不同。本章的讨论只努力去阐明这些可供选择的方法的范围和复杂性。

进行经营选择的重要的决定性因素是CEO的管理风格。文中指出了许多管理风格以及角色的选择是如何受这些风格影响的。

公司的大小和复杂性实际上也影响着选择。

规划的种类不同，CEO参与的方式也会有所不同。在几乎所有的有正式规划系统的公司中，CEO在正式规划过程以外还会制定一些战略决策。有些CEO在这方面所做的比另一些CEO要多。

上述这些是对CEO在规划活动中经营角色的主要影响，但是正如本章所指出的，还有一些其他的影响。简言之，一家公司如何管理是由CEO的管理风格所决定的。一家公司管理的方式与战略规划系统的成功性有着较密切的关系，而与该系统同教科书中理想模式的相同程度没有太大的关系。

第 6 章

克服反对规划的偏见

毫无疑问，在大多数组织机构中，采用和发展某种战略性规划系统会引起反对该规划的偏见。如果要使该规划系统有效地运行，我们必须理解并且克服这些偏见。本章将分析反对制定计划之种种偏见的潜在原因，并分析怎样才能克服这些偏见。其目的不是面面俱到地去分析这个主题，而是使管理者们认识到这些偏见的性质，以便他们能适当地注重战略规划的发展和完善。

反对制定计划的表面原因

许多管理者之所以反对进行正式战略规划，一般有以下的理由：

"我连日常工作的时间都不够，怎么能再花时间去为未来制定计划呢？"

"我不理解要求我做的事情。"

"长期计划太复杂。"

"我连今后 6 个月的事情都不能准确地预测，更不用说 5 年了，我怎么能够制定那么遥远的计划呢？"

"我干嘛要制定计划呢？我的部门干得挺好。"

"计划工作太多太繁冗。"

"为了确保未来的利润，我需要更好地控制成本和提高生产率，而不是制定长远计划。"

许多持上述反对意见的管理者之所以相信他们自己的观点，除了这些表面的原因之外，还有更深刻的原因。

反对制定计划的潜在原因

下述反对制定计划的潜在原因并非互相排斥，而是相互作用，互相迭盖。为了更好地理解这个问题，我们逐一加以分析。

制定计划会改变群体之间的关系

在某组织机构内实行一种新的规划系统，或改变旧的系统，都将引起旧群体的瓦解和新群体的诞生。与此同时，群体内部的人际关系也会发生相应的变化。新的面对面的相处，使个人的价值观念受到挑战，他们需要面对新情况、新观念，还需要适应新的人际关系。个人必须根据对他们的期望来改变行为方式。

随着计划的制定，人们对未来以及他们在未来所能扮演的角色也将会有新的看法。他们对现实、优先权、目标、角色以及组织的各种关系的看法也将改变。他们将以一种新的眼光看待事物。

这些变化将引起很大的不确定性，这种不确定性是人们所不喜欢的。因为制定计划使人们所必须处理的模糊性处于明显的位置，生活可能会因此变得复杂和令人沮丧一些。例如，制定计划时，目标的意义会使人们对个人目标和公司目标之间的关系感到茫然。

简而言之，制定计划改变了组织机构中的许多事情，以致引起了人们对它的种种怀疑、误解、失望和焦虑，所有这些最终在组织机构中形成了反对规划的障碍。

计划的制定会改变信息流、决策和权力关系

在规划系统中，一般会形成新的信息渠道。新的信息流带来新的决策模式。新的决策模式体现了权力关系的变化。当这些因素发生变化的时候，管理人员很自然地会关注他们的权力并且变得忧心忡忡。在权力关系的变化最终确定之前，他们的担心会与日俱增。

制定正式的战略规划，尤其在大公司，往往会使职员更多地参与决策过程。这一方面有助于决策的制定，另一方面也会对某些管理人员构成一种潜在的威胁。例如，管理者发现，此前他们可以自由地处理利润的分配，而今却因为制定了计划，反而会受到总部职员的密切评价。中层管理人员会把这种新的权威看作一种威胁。

一种和谐的正式规划系统还能够使各层级的管理人员和职员直接与高级管理者接触。这种前所未有的接触方式会使中层管理人员认为，他们的权威正在受到削弱。

制定计划会突出组织机构内部的冲突

在典型的大中型组织机构中，存在着许多因争夺权力和资金分配而产生的潜在冲突。战略规划系统的制定有时还会增加这些冲突。例如，在一个具有进取精神的分部对资金的需要与总部充分满足这种需要之间，自然而然地存在着冲突。在各分部内，比如生产、制造、销售、财务等各职能群体间的冲突也会出现。在某个组织机构中，冲突也会在不同层次的职员群体间出现。这样的一些潜在冲突使管理人员不愿意制定战

略计划，因为他们知道，这些冲突的结果必然是对自己不利。

顺便提及的是，有时正是这些冲突才是一些问题的根源，而人们却错误地把它归结为计划的失败所造成的。譬如，某个项目经理为了获得自己所喜欢的项目的投资，就会高估收入而低估成本，来证明较高的投资收益率。当投入资本而未达到预期的收益率时，人们易于去指责该项目的计划，而很少去注意当初在数据上的偏颇。

倾向于解决经营问题而排挤规划

部门经理正是因为具有善于解决当前经营问题的能力，所以才能成功地解决短期问题，并且获得好评。在许多公司，对部门经理业绩的评价和奖励，也是基于这种能力。此外，中层管理者很快就发现，如果能够成功地处理现存的问题，不仅会得到提拔，还会被委派从事富有挑战性的工作。这些管理人员发现，规划中的决策过程缺乏吸引力，因为这种决策在短短几年内不会产生结果，当然也就具有不确定性的色彩。他们习惯于更快的结果、更快的满足以及更快的回报。

失败的风险与忧虑

制定战略规划时，人们极力回避可能发生的错误。管理人员知道，制定战略规划一旦失误，就会导致被重罚或是解雇。因此管理者极力避免这种风险很大的决策。因为在我们这个社会，失败是与无能、愚蠢、懒惰、笨拙相联系的。管理者就像躲避瘟神一样躲避战略规划。如果某人必须做计划，那就必须极力避免错误，或者将错误归结为其他原因或推给他人。而避免错误最好的办法就是不制定计划。

对管理者的新要求

抵制制定计划的主要原因在于这样的事实：制定计划需要新的思维方式，掌握新的概念，迎接新的挑战以及独辟蹊径的行事。值得强调的是，制定战略规划的管理者必须采取与短期计划不同的观念。其目光必须从日常具体事务中转移，而去感悟趋势与模式。他们必须成为理性的思考者。他们必须超越自己权力领域的狭窄界限，而从公司的其他部门以及公司的整体来考虑问题。他们应以比平素更谨慎的态度来看待未来的环境因素。对许多管理者来说，作决策时将更加依赖正规的计划程序，而不是依赖他们的直觉。管理者自然不愿意有这样一些困难的过渡历程，尤其是当他们这样做的同时，又不能摆脱承担重大责任的日常管理工作。因此有人得出这样一个结论：一个好的经营者经常不是一个好的计划者。从上面的分析来看，这一结论是有一定道理的。

避免不确定性的愿望

人们不适应太多的不确定性，并抵制可能会增加不确定性的过程和步骤。在制定战略规划的时候，人们面临各种各样的不确定性：如怎样制定计划；计划目标怎样才能与组织目标紧密配合；如何进行决策以及新的计划系统怎样才能取得成功等等。

这些不确定的问题会引起种种忧虑。譬如，人们会觉得他们面临着自己无法控制的境况。他们会认为自己将承担判断失误的责任。他们会觉得制定计划是一个太严厉地安排生活的过程。总而言之，他们视制定计划为一种威胁。

权力冲突

赖克曼和利维认为，对制定计划有反感的潜在原因甚至可

追溯到童年的权力冲突：随着我们的成长，我们吸收并认同了父母的规范和价值观念。例如，我们仍记得父母为让我们制定一些好的计划而进行谆谆规劝。许多总经理把他们现在的成功归于早年形成的良好习惯：在玩耍之前必须先完成家庭作业，决不拖拉零星任务。另一方面，大多数成年人在早年因不愿提前思考某些方面的问题，都有过失败的经历。在圣诞节的假期里，父母往往让孩子们学习，以准备参加节后即将来临的期末考试。不理睬父母忠告的孩子（许多孩子不理睬）最终是内疚无比。早年有这些经历的成年人，处在背叛权力与内疚之间而深感不安。他们觉得制定计划是目标明确和井然有序生活的负担，他们反对如此明显地运用权力但又对此感到不适，这种矛盾心理导致了一种“不情愿－抵制”的症候群。这种症候群使管理者只是装出制定计划的样子而已。

> 人们越来越普遍认为，与父母相处和与上级领导相处有某些相似之处。有些人认为，以顺从的方式行事，会受到上级的批评和责备；有些人以傲慢和苛刻的方式行事，对他人适度的冒犯似乎就是最好的防范；而另一些人则以不顺从的方式行事，似乎在重温童年的倔强。这样，雇员就不知不觉地带着对上级领导的期望——正如曾经带着对父母的期望一样——来进行工作。这就意味着：与大多数人想象所不同的是，在上下级关系中，心理因素所占的比例是很大的。

换句话说，成年人所承担的应制定计划的责任与孩童只关心眼前的愿望是相冲突的，按照赖克曼和利维的理论，这一冲突或者通过推迟制定计划来解决，或者强迫自己制定沉闷的与现实无关又无用的计划来解决。

抵制进行规划的其他潜在冲突

组织机构中人们之所以反对制定规划，还有许多其他的原

因。例如，有些管理人员不想冒太大的风险，因而抵制未来不确定规划的制定。某个管理者在分析做规划的“成本－收益”时发现，做规划的成本过于高昂。许多管理人员倾向于口头交流而不愿意书面交流，而制定战略规划恰恰主要是通过书面来交流的。组织机构中的人一般会抵制任何增加文字处理工作量的事情，而进行规划则增加了这种工作量。大多数人习惯于旧的行为模式而不愿意加以改变，但进行规划却要求人们改变这种方式，所以人们反对制定计划。管理者会觉得，采用某个规划系统来作出更好的决策是对以往决策过程的批评。这种情况的确是有可能的。一般地说，还存在一些此处未表明的原因。如果管理者们还没有进行规划，就说明不能迅速接受进行规划的这些未表明的原因还依然存在。

规划能够促进人们的利益

不应忽视这样的观点：一个战略规划系统不仅有助于避免许多这些反对规划的偏见，而且有助于满足个人的愿望和利益。例如，众所周知当今各组织中的人们都希望参与决策制定过程。他们想运用其技能为组织作出贡献。他们想让自己的才能接受挑战。他们想要有创造性。一个战略规划系统是一条帮助个人完成这些目标的途径。

大多数中层管理人员希望成为更好的管理者。正如前一章所指出的，规划系统是一种很好的培训管理人员的方法。而且该系统会帮助这些管理人员作出更好的决策，这就会改进他们的绩效，增加他们的工资和津贴，并给予他们更大的自我满足。

中高层管理人员也许会在规划系统中找到安全感。例如，曾是施乐公司董事和集团副总经理的罗伯特·黑格就热诚地信

奉正式的规划，因为正式规划对他的主要问题所给出的答案对他来说是“治疗总经理失眠症的一剂良药”。如果高层管理人员能够获得对未来环境的更彻底、更系统的分析，他们对主要机会和威胁的识别越好，对其战略的可靠性越有把握，那么就越觉得安全。如果高层管理部门认识到了如第 3 章所概述的规划的巨大好处，那么高层管理部门就应相信规划系统会很好地为其利益、组织中其他人的利益、以及公司的利益服务。

当然，本章讨论的是有关减少反对规划的偏见的原因、改进规划系统的特征的问题。这两种方法将取得大量满意的、涉及个人的、一个良好系统可能具有的各种结果。

抵消反对规划的各种偏见

显然，管理部门在克服某些反对规划的偏见方面，能够比其他方面做的更多。不过，这里再次说到的是，因篇幅所限，不允许对管理部门应做的事情进行广泛的论述。因此，必须把下面的论述看作基本的说明。

高层管理部门必须认识这一问题

解决这一问题的第一步就是认识它。反对规划的各种偏见在各组织中的确存在，如果对这些偏见不了解也未加以抵制，就容易造成规划的失败。前面说过，高层管理部门应系统地检查可能存在于组织中的反对规划的各种偏见。对这种现象偶尔的观察和评论不可能帮助管理部门获得处理这一问题的方法。

优秀的规划与优秀的管理相互关联

最好的规划活动最可能发生在具有最好管理水平的各组织

之中。相应地，反对规划的各种偏见就更可能被克服或至少在表现出如下特征的组织中得以削弱：

- 不断追求整体管理活动的优秀性。
- 该组织促进和发展优良的管理活动，并挑选出优良的管理活动给予回报。
- 该组织有活力，不是死气沉沉的。
- 对个人一直要有关注的中心。
- 存在一个良好的内部交流系统。
- 该组织不为大量的程序和陈旧的政策所拖累。
- 既得利益集团不断成长来维持现状，在约翰·加德纳寻找方法以对付既得利益集团的意义上，该组织寻求并能够进行不断的革新。

规划中的领导能力

在这种组织内部，高层管理人员必须仔细发挥他们所有的思想方面的作用，并确保他们选择的各种运营关系反映了与规划有关的那些人们的需求。只有在与人们进行了一些有益的讨论之后，才应设计该系统。该系统最初也许不应太复杂或者太有雄心抱负。公司营造的气氛必须与规划相谐调，高层管理人员必须适当地参与气氛营造的过程。

谨慎地采用新的或经过重大修改的系统

须作出努力以准确确定人们头脑中到底是什么因素会引起对规划的抵制。这是一个缓慢的过程，这一过程应继续下去直到反对规划的各种偏见似会受到很好的控制。一旦了解了各种偏见，就应作出各种努力对付它们：不同种类的教育或培训方案，与关键性管理人员的私人会谈，以及管理人员和职员间不断进行的对话。

作为这一教育过程的一部分，也许会开发各种指南和粗略的规则来满足该公司的需要。举例来说，一家公司高层管理部门得出过这样的结论：人们不喜欢变革，这一被普遍接受的观点只有部分是对的，因为他们公司中的人们就喜欢过某些种类的变革，尤其是如果这些人曾参与其间的话。管理人员开发过一套指导方针，他们相信这套方针有助于使人们对规划过程中应有的变革更加适应。

- 变革被理解的时候比不被理解的时候更易于人们接受。
- 变革不对安全构成威胁的时候比构成威胁的时候更易于人们接受。
- 当受到变革影响的人们帮助产生了这种变革的时候比这种变革是从外部强加在他们的头上更易于接受变革。
- 当变革的发生是由于应用了以前就制定的并非针对个人的一些原则的时候，比这种变革是受个人命令支配的时候，更易于人们接受。
- 一系列成功的变革之后所发生的变革比一系列失败之后所发生的变革更易于人们接受。
- 在以前的变革被吸收之后所产生的变革，比其他主要的变革还处于混乱状态时所产生的变革更易于人们接受。
- 为其制定过计划的变革比试验性的变革更易于人们接受。
- 新参加某项工作的人们比做该项工作较久的人们更易于接受变革。
- 分享到变革所带来的好处的人们比分享不到这种好处的人们更易于接受变革。
- 为了改善工作而受到过规划训练的组织与习惯于静态程序的组织相比，前一种组织中的人们更易于接受变革。

不要要求人们去做不可能的事情

正如前面所阐明的，一个新的规划系统一般会要求人们用新的方式进行思考并以不同的方式行事。采用这种新的规划系统时，一部分教育过程应使人们的这种转变较容易一些。新系统的各种要求能够并且可能应该比教育方案提前一点，但不能也不应提前太多。

委员会的组成应该谨慎

正式的战略规划系统一般都包括群体的决策制定活动。即使有群体的参与也不能假定这样的决策将是正确的。群体的决策制定可能比个人的决策制定要好，因为有更多的不同观点能得以表达和权衡。另一方面，由于一些可能与群体决策有关的特殊问题，群体决策制定可能比一个人的决策要糟糕得多。例如，许多研究表明：群体之中的个体存在着一种接受高风险决策的趋势，要是他们不处于群体之中而是一个人来做决策，就不会作出这些高风险的决策。风险决策本身并没有什么错，但一个人必须谨慎地注意这样一些情形：在这些情形中，群体中的个人在与群体中其他人交谈之后比交谈之前接受了更高的风险。

其他一些关于群体努力的研究揭示了一些别的问题。例如范德文和德尔贝克已得出结论说：许多原因会阻止一个群体去激发所有参与者的潜力。例如，他们指出：

1. 相互作用的各群体经常会变得长时期注重一套思想而排斥其他的思想。
2. 个人实际上趋向于参与讨论只达到这样的程度：他们把自己看作与其他人是同等能力的。
3. 尽管群体中更老练的成员也许不进行批评，但其他的

人倾向于认为他们保留和将要保留他们的想法。

4. 低层管理人员的头脑里即使有更好的解决方法，也常常受到抑制并附和上司的想法。
5. 为了与某种惩罚所带来的隐含威胁相协调，群体压力几乎是不可避免的。
6. 处于优势地位的个人趋向于垄断和控制该群体，其结果是其他人的思想被埋没了。
7. 群体本身趋向于把时间花在自身的维持和生存以及成员的融洽相处上，这就削弱了决策的效率。
8. 各群体有一种迅速作出决策的趋向，从而简化了对相关信息的收集。

最后，委员会和群体参与制定计划会非常有助于处理各种反对规划的偏见，会非常有助于制定出比个人单独制定时更好的决策。不过，对参与的性质、群体的构成、群体的领导以及群体的运用既要十分仔细又需要运用大量的智慧。

当委员会所作各种努力的这些缺陷被认识到之后就能够被纠正。例如，贾尼斯曾阐明过避免“群体思维”的许多方法：

- 群体的领导者应对提出异议和怀疑给予很大的优先权。
- 领导者从一开始就应公正，并且不应提倡一种具体的行动过程。
- 对于一个复杂的问题应不止一个群体去进行工作。每个群体都应有其领导者。
- 群体的成员应与可信的同事讨论群体的事务，并把他们的观点向该群体作汇报。
- 应要求在该群体以外但仍在该组织以内的专家们提出对该群体的观点。
- 在每次讨论政策和战略的各备选方案的会议上，应要求

群体中的一个成员去担任吹毛求疵者的角色。

- 当政策问题涉及到竞争对手的时候，就应十分仔细地去检查所有关于对手目的的相关信息。
- 一旦达成一个决议，该决议应在后来的一次会议上再一次得到证实。

尽管这些指导性的原则与高层政府部门的政策制定群体有着特别的联系，但它们也能被运用到公司的决策制定机构之中。

对有效的战略规划进行报偿

对那些从事有效的战略规划活动的人应有各种鼓励。如果对管理人员的报偿只基于对短期经济绩效的衡量，那么就不会激励他们去从事有效的战略规划活动。对糟糕的规划活动也应给予惩罚。

总　结

要想规划系统获得成功，就必须了解并抵制各种反对规划的偏见。这些反对规划的偏见有一系列较重大的心理原因如下：

- 规划改变了个人和工作关系，这反过来又产生了模糊性、不确定性、恐惧和怀疑。
- 规划改变了信息流、决策制定、以及权力关系，这也会产生不确定性、担忧、以及对变化的抵抗。
- 规划突出了组织中的各种冲突，比如各部门之间的以及部门与总部之间的冲突。
- 典型的经营管理人员非常善于解决各种现行的问题，不愿卷入战略规划这一更具风险的任务之中，因为战略规

划的结果在未来几年必然是不确定的。

- 规划把新的风险和对失败的恐惧带入管理人员的生活之中，风险和恐惧这两者都是管理人员要加以抵制的。
- 规划对管理人员提出了新的智力方面的要求，而他们发现这些要求难于满足。
- 人们对不确定性感到不适。尽管人们期望通过规划活动来减少不确定性，但这种活动也可能增加不确定性。
- 规划加剧了权力冲突，而这些冲突是植根于父母与孩子关系之中的。

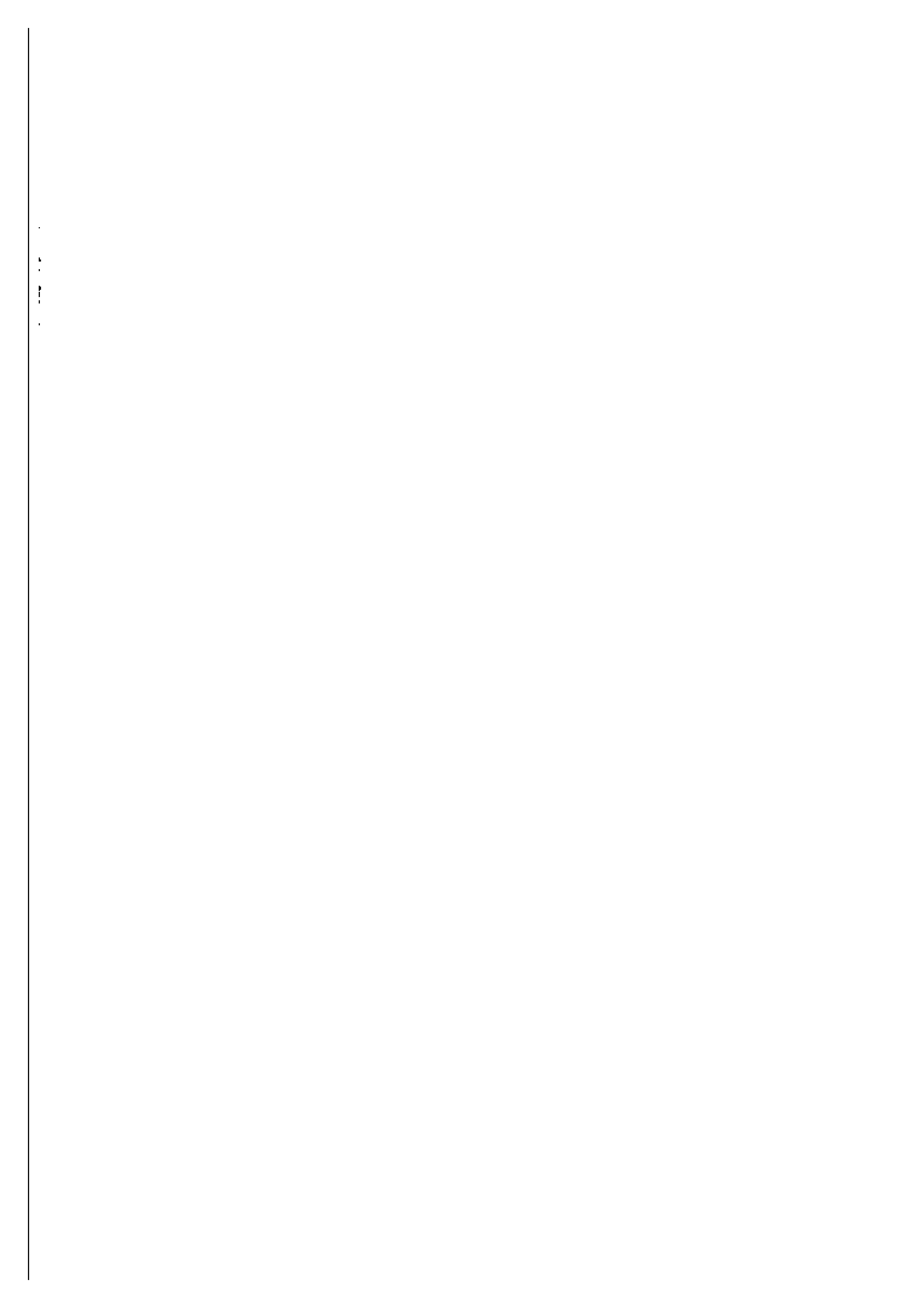
战略计划的制定在达到个人的目标方面有很大的潜在益处，这已得到人们的注意。该系统能极好地满足组织中人们各种新的志向。对管理人员来说，一个关键的问题就是如何减少反对规划的各种偏见，并增加战略规划的各种益处。

本章描述了某些主要的克服反对规划偏见的方法：

- 高层管理部门必须认识到各种偏见问题。
- 公司全盘管理得越好，可能出现的反对规划的偏见就越少。
- 高层管理部门在开发一个有效的规划系统时，必须努力履行其所有主要的思想概念方面的职责，并且必须保证其运营角色充分反映了那些从事规划活动的人们的需要。
- 只有在人们充分讨论了谁去做什么，到哪里去做，何时去做，以及如何去做之后，才应将规划系统引入某个组织。
- 不应要求人们去做他们不能做的事情。
- 应谨慎地组织委员会以避免草率选出的委员会所引起的各种特有的问题。

- 酬报系统应与有效的和（或）较差的战略规划活动相联系。

本章没有提到的从事规划活动的一个方面就是人们在收集和使用信息时的思维方式。人们在这方面的思维如果不被理解的话，就可能对规划活动造成严重的障碍，这一点将在第 7 章作较详细的讨论。



第三篇

制定战略规划所考虑的关键因素



第 7 章

各种备选的对待规划的态度、认识风格以及价值观念

本书的这一部分将检查战略规划过程中的每个主要因素。所论述的这些因素及分析的顺序已在本章标题中表明。对每一因素将描述其性质及履行者在完成该阶段时应考虑的主要内容。与第 4 章描述的关于战略规划的各种构想的讨论相比较，本书这一部分的重点在于制定计划。

以下对制定计划的分析应根据前面的讨论来加以考虑。本章按这一观点，又增加了管理人员带到规划过程中的三个重要的背景因素：对待规划的各种态度，各种不同的认识风格，以及个人的价值观念。所有这些对计划如何制定都有着根本而重大的影响。

对规划的各种态度

第 1 章已讨论了对待规划的三种根本不同的态度：即直觉期望型规划，正式战略规划的制定，以及非正式日常问的解决。现在应把对待规划的其他态度也加入这一清单之中。

创业性的利用各种机会的规划

这一方法的重点就是发现和利用各种机会。运用这一方法的管理人员在不断地搜寻环境以发现新老市场中的新机会、新产品、和（或）新的风险性的商务。采用这种规划模式的管理人员被认为会因环境的不确定性而使商务兴旺繁荣，因而他们也愿意制定高风险的决策。

这种规划的模式通常会在小型组织的管理人员中找到。但是，正如罗伯特·麦克纳马拉在下面的陈述中所指出的：

> 我认为公共部门管理人员的角色非常类似于私人部门管理人员的角色；在每种情况下他都可以选择遵循两种主要的备选行为过程中的一种。他或者担任一位裁判或者作为一个领导者。在前一种情况下，他坐等下属职员把问题带给他来解决或把可供选择的方案带给他来选择。在后一种情况下，他埋头于商务的运营或管理活动，检查各种问题、目标、各种可供选择的行动计划，在它们之间作出选择，并领导其组织完成目标。在一种情况下，他扮演了一种被动的角色，在另一种情况下扮演着主动的角色……我始终相信并努力遵循主动的领导角色而反对被动的裁判角色。

逐步努力地获得成功

林德·布洛姆是第一个清楚表明这种规划态度的人。采用这种规划模式的人没有明确的长期目标，但在评价各种备选政策的过程中逐渐形成长期目标。只考虑那些渐渐显出与现存政策很不相同的备选政策，只考虑少量的备选政策，并只分析每种备选政策的数量有限的几种结果。对问题进行不断的分析和重新阐明，用少量的越来越重要而从不偏离现状太远的步骤来制定对付该问题的决策。一个“好”的政策性决策并不是符合进行严格分析这一检验标准的决策，而是该政策的分析人员都

同意的决策。这种方法是补救性的，更适合于纠正现有的缺点，不太适于制定各种战略以达到具体的具有挑战性的目标。与事先进行活动的态度相反，这是一种随时作出反应的态度。奉行这种规划模式的各管理人员采取了一种观望的态度。他们不断地改变评价过程直到达成一致的意见。

适应性的方法

在这一方法中，管理人员制定一项战略决策，然后通过一系列决策来修改这一战略决策。这一程序包括逐次缩小该基本决策的范围和逐次重复阐明该基本决策。举例来说，某管理人员为了达到所期望的销售额水平，也许决定该企业必须在现有产品和市场基础上进行扩张。一旦作出了扩张的决策，下一步的任务也许就是回答这一问题：我们通过购并还是通过内部新产品开发来扩张？如果答案是通过购并来扩张，下一个问题也许就是：我们是购并一家大公司还是购并数家小公司？如果回答是一家大公司：那么该公司必须是生产什么产品的？分析就这样进行下去，伴随有一系列的决策以及各阶段间适当的反馈。

对规划所持各种态度的变体和组合

这一清单并没列尽理论和实践中存在的各种对待规划的态度，但这一清单的确清楚地表明：有许多根本不同的方法可用来进行规划。此处为什么讨论这样一些可供选择的规划的模式呢？这一问题的答案是：很少有组织，尤其是很少有大型组织，只依赖包括正式战略规划在内的任何一种规划的模式。各组织在实践中都混合使用这些规划的模式。例如，在大多数组织的发展初期，“创业性的利用各种机会”的模式很可能占主导地位，辅之以“直觉期望”的态度。在一家大公司发展较为成熟的各个阶段，“正式战略规划”的模式很可能占主导地位，

尽管在一个或几个部门当中可能会发现“创业性的利用各种机会”的方法占主导地位。在开发基本的公司任务和目的时可能采取“逐步努力地获得成功”的态度。关于正式的系统性的规划，尤其是关于主要的战略决策，通常采用“适应性的方法”。因此，这些不同的模式可能同时在同一家公司中被发现。高层管理部门使用这样或那样的模式，与各个部门相比较可能有很大的悬殊；不同的部门可能使用不同的方法；以及不同的规划问题可用不同的规划模式来加以处理。

认识风格

管理人员收集和评价信息的方式有很大的不同。这种情况反过来自然会对他们如何制定计划有一个较大的影响。如图表7－1所示，麦肯尼和基恩开发了一种关于各认识风格的模型，这一模型在解释关于规划的各种不同的管理方法时非常有用。

按照麦肯尼和基恩的说法，有两种思维过程在信息收集中运用。一种是指导性的，另一种是受导性的。信息收集的意思是指“大脑把所遇到的冗长散漫的文字和视觉刺激组织起来的过程”。这一过程的结果就是信息。

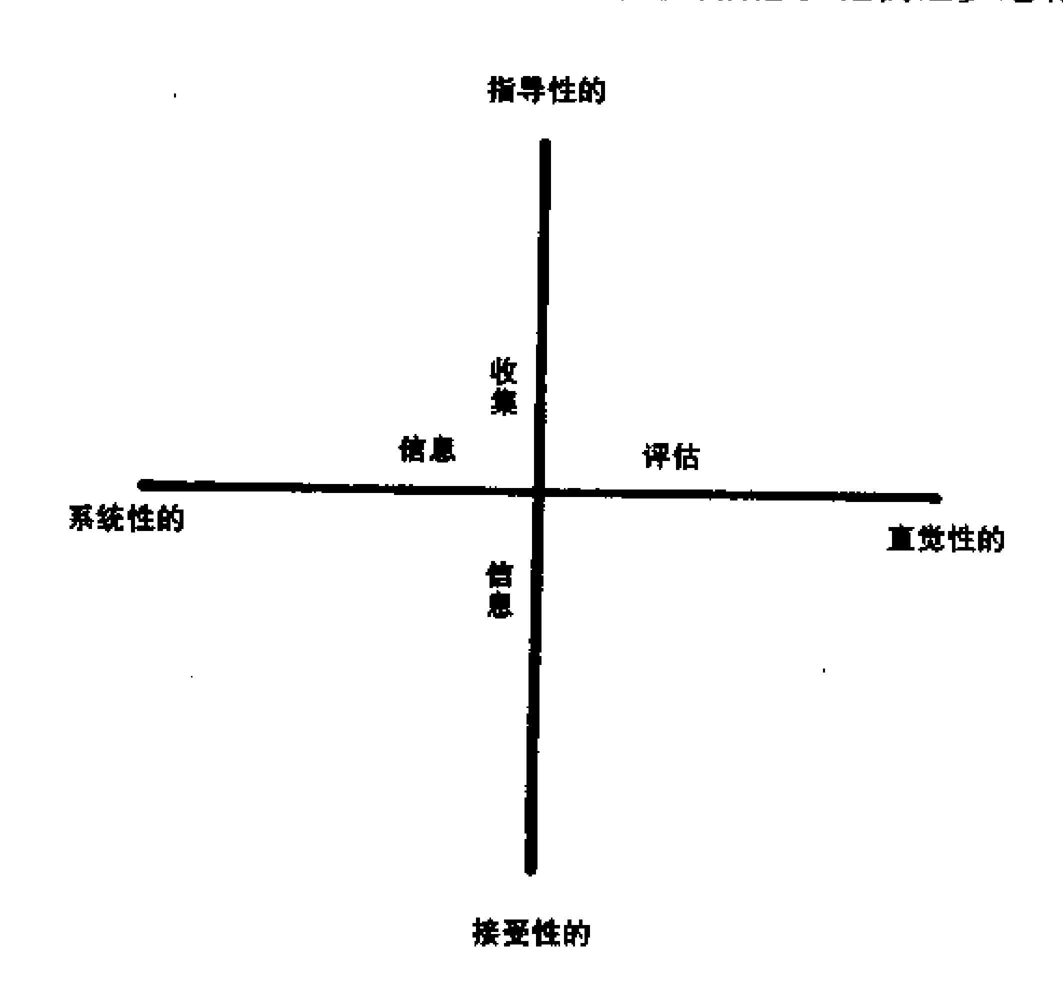
指导性信息收集者是以一套模型、系统、或如何叙述资料的各种概念作为开始的。他们寻找资料中的模型和关系，寻找适合于他们的抽象概念的各种论据。他们从一批资料跳到另一批资料来寻找各种模型。他们的注意力更多地集中在森林而不是林中树木上。

另一方面，受导性信息收集者对细节非常注意。他们注重和思考个别的论据和线索，并不试图使它们适合概念性的模型。他们更关心个别论据本身，而不太关心论据之间的关系。他们暂时不作判断，避免先入之见，并坚持在得出结论之前对

所有可能得到的资料进行全面的检查。

正如图表7-1所表明的，个人不仅在收集信息的方式上而且在评价信息的方式上都是不相同的。在一个极端是直觉型的思考者，他们并不是全力以赴地去思考直至决策的最后一刻。他们不断地寻找新的信息，不断地对问题进行再阐述，从一批资料跳到另一批资料，不断地检查各种备选的解决办法，以及在实践中不断地发明新的方法。在对资料进行评价时，他们依赖预感和线索来得出结论。

系统性的思考者有着各种不同的特征。他们以一种结构化的方式来检查可以得到的关于某个问题的信息。他们逐步地有



图表7-1 在收集和评价信息中运用的认识风格的模型

逻辑地去解决某个问题。各备选方案在每一步都受到检查，并随着所做的分析向着决议的方向发展，一些备选方案很快就被抛弃了。他们寻找一种理性的方法来解决某个问题，并在所使用方法的合理性的基础上来维护最终的解决方法。

认识风格与规划的制定

图表 7－1 对本章的重要性就在于：不同的人们以根本不同的方法去处理各种规划问题。另外，在某组织中所遇到的某些规划的问题更容易对某种认识风格产生反应。

例如，直觉指导型的思考者更可能在那些难于捉摸或难于解释的问题上——比如详细表明公司的基本任务和目的——出类拔萃。另一方面，系统受导型的思考者善于处理那些最好用数量模型去解决的问题，比如存货控制或生产安排。

麦肯尼和基恩曾给系统型和直觉型的思考者提出一个破译密码信息的问题。直觉型的受试者解决了这个问题——“有时候是以一种令人迷惑的方式。”系统型的思考者中没有一个人解决这一问题。在这种特别的情况下，“直觉型的思考者似乎有一种模式：对各种思想进行随机的检验，接着是一段必要的思考期来吸收理解这些检验结果的涵义，然后是一个突然的跃升，直接得到答案。”

此处描述的该项研究的一个重要但并非预料不到的发现就是：大多数人对所有的问题都应用他们所偏爱的风格。他们使事实和问题去适应他们特有的思维过程，而不是改变认识风格来适应事实和问题。在麦肯尼和基恩的研究中，似乎只有少数的人去改变认识风格。这一发现部分地解释了在正式规划中存在的反对规划的各种偏见的某些原因。这一发现也强调了这样一种观点：不同层次的战略规划以及不同的问题，需要应用不

同的认识风格。

对某一特定种类的问题而言，此处所讨论的每一种风格都具有优越性。系统性的思考风格在一些专门的任务中有着明确的力量。直觉型的风格也是这样。麦肯尼和基恩强调这样的论点："直觉型模式并不是松弛或松散的；它似乎有一个至少和系统性模式一样紧凑的基础性的训练，但是却不如系统性模式那样明显，因为直觉型模式基本上未用文字表达出来。"

最近对大脑的研究得出结论说：系统的所谓逻辑的思考发生在大脑的左半球。这里是井然有序地处理信息的地方。形成鲜明对比的是，大脑的右边是专门用来对付情绪、同时处理信息、以及以一种表明关系关注整体的方式来评价信息的。当然，这两个脑半球就相当于系统型的思考者（大脑左边）和直觉思考者（大脑右边）。

明茨伯格得出结论说：管理人员靠右脑思考，计划人员靠左脑思考，诚然，这太过于简单化。右半球的思维活动在组织的高层部门比在低层部门可能更重要。之所以如此，一个主要的原因就是：一个人在某组织中的职位越高，问题越难，那么可以得到的与该问题有关的数据就越少。在最后的解决方法中，直觉性的因素更加重要。哈伦·米尔斯很好地表述了这一点：

> 商务中有一种令人好奇的自然法则在激励着管理人员的想象力——问题越大数据就越少。这一法则在"按科学办事的工头与按直觉行事的总经理"这一必然的悖论中变得更明显。监管人员这一层次上的许多问题最后能够被量化、被分析和被优化为以下几个很少的百分比问题：生产安排，自制或外购，甚至分配销售人员的时间给顾客。但总经理层面上的大多数问题包括了一些不可捉摸的因素以致作出任何决策都需要有勇气。例如，是否建一家工厂或如何建这家工厂的

各种问题，就具有完全不同的重要性。

这样，这一简单的法则日益强调早些把握事物本质的方法，强调从勉强够用的信息中得出各种推论的方法。例如，一个主要的决策出台受到坚实的实际的基础支持时，很可能本应在数年以前就作出了。这样一种方法给管理人员的想像力增加了日益更甚的负担——不是去想像那些不存在的数据，而是去想像建立、破坏和再建立各概念性的结构以尽可能明智地去组织和运用那些很少的可以利用的数据。

读者现在知道正式战略规划是一个富于广泛变化的过程。进行正式战略规划既包含系统性思维活动，也有直觉性思维活动。每种思维活动在正式战略规划的某些部分以及在某些规划模式中都有其优越性，也都有不利的一面。对管理人员来说，其问题就是要保证：对规划过程中合适的问题将系统思维和直觉思维以适当的步骤进行适当的运用和混合。对大多数重大决策来说，其理想就是保证结果是以严格而费力的分析为基础的，而这种分析是受到基于经验之上的直觉的指导和加强的。需要用直觉来确定缜密分析所用的方法、所收集的资料、以及分析方法。最后的决策是直觉性的。如果不是这样的话，数学家就可以解决所有的管理问题。

直觉的种类与计划的制定

有各种不同的直觉，它们对规划有着不同的影响。我在别处把直觉定义为“不经过正式的推理过程或不依靠有意识的推理而进行感知的能力或所获得的知识。它是一种急智。它是一种天生的本能的知识”。直觉在很大程度上是基于经验之上的，但也包括去“感知”未经历过的局势。

三种直觉对规划有影响。第一种是只对即将发生的现象作

出反应的直觉。一位管理人员在面对购并出价时，也许通过宣布一个会为购并公司引起麻烦的全面扩张方案，来作出即时的应对决策。第二种就是“直觉期望”模式。在这种情况下，某个管理人员将确定各长期的目标并经常本能地作出各种决策以达到这些目标。第三种模式就是未受指导地进行思考。当一个管理人员感觉到需要做些事情但又拿不准到底应做什么事情的时候，就发生了这第三种模式的情况。其思考过程就是考虑各种事件及可能有的反应。

同一个管理人员处于不同情况下，在规划过程的不同阶段，当然可以运用这些种类的直觉反应。显然，计划的制定将受到所运用的种类的影响。

管理人员的价值观念和价值体系

这本书处处提到管理者的目标、抱负、兴趣、期望、态度、以及个人的哲学思想在规划中都是重要的。它们全都基于个人的价值体系之上，但又不同于价值观念。例如，价值观念类似于态度但比态度更稳定更根深蒂固。不管怎样，从它们演化而来的价值观念和信仰，能够决定并常常的确决定了整个规划系统中管理人员的各种选择。

一种价值为一个人建立了一种标准，各种重要决策是基于这个标准而作出的。价值观念不仅涉及到一个人认为比另一种目标更可取的各种目标，而且还涉及到达到这些目标的受人偏爱的工具。价值观念是关于各事件或现象的确定下来的习惯，是对各事件或现象的态度。它们是某个人所持有的根本信仰和思想。它们充当选择各备选方案的标准。一个人基本的价值观念是比较持久的，变化很缓慢。一个人具体的价值观念是一体化的并有着优先顺序，那就是一个人的价值体系。

各个管理人员的价值体系是不同的，因此，面对着相同情况的管理人员也许会作出不同的决策。举例来说，一位管理人员也许认为经济价值更重要并强调增长，而另一位管理人员也许更关注社会价值并以增长为代价来为职员改善各种条件。一位首席执行官也许对把长期负债作为增长的手段存有强烈的偏见，而另一位首席执行官也许信奉借钱来扩大经营。一位有着深厚宗教信仰的管理人员很可能比另一位不是如此虔诚的管理人员对其职员的行为有更严格的道德准则。很多年前我与之一起工作过的航空业中的一位主管曾决定进行多样化经营。不久之后就变得很清楚：他的多样化经营只对新技术产品感兴趣，尤其是航空高技术产品。有些主管人员愿牺牲利润换来增长，而另一些宁愿要利润而不愿要增长。有些主要管理人员谋求国际组织的合作，而另一些主要管理人员因其价值观念而宁愿只在国内做生意。有些首席执行官的价值观念引导他们试图建立大型的组织，而另一些宁愿要较小的组织。价值观念与决策之间的关系在本书的其余部分将得到进一步的阐述。

一个组织中所有的管理人员当然应该对他们的价值体系及其影响他们决策的各种方式有一个了解。同样重要的是，他们应努力理解其他管理人员的价值体系，尤其是组织中高层管理人员的价值体系。

所考虑的其他背景性因素

整个规划过程，是基于各种不同的决策过程和工具来作出抉择的。因篇幅所限，不允许对这些过程和工具进行详细的讨论。不过，在第 15 章试图把管理人员有必要知道的关于这一主题的内容放在了一起。

最后，应把注意力放在第 4 章已描述过的规划活动的各种

备选方案上。本章以后各章的顺序是按照概念性的步骤来安排的，但是正如图表4－8所指出的，规划过程能从该过程许多不同的点中的任一点开始进行下去，并且该过程是基于许多不同的步骤之上的。

总 结

本章检查了三个应考虑的重要的背景性因素，这三个因素与前面几章所说的因素一起将使后面关于实际的规划活动的诸多章节对读者更有价值。

第一个要考虑的重要因素就是：有许多根本不同的规划模式。重要的洞察性的结果是：在很多公司中，尤其是在较大的公司中，所有主要的对待规划的态度会以这种或那种形式被运用——直觉期望型的规划、正式战略规划的制定、日常应付型的规划、创业性的利用各种机会的规划、逐步努力以获成功、以及适应性的方法。

本章论述的第二个主要的背景性因素是：管理人员对收集和评价资料有其所偏爱的认识风格。这些风格不易变化，在规划活动中所起作用的程度也不同。我讨论了系统的指导性的、系统的受导性的、凭直觉去指导的、受直觉指导的模式。规划中某些种类的问题，以及组织中制定计划的各级部门将或多或少地具有这些风格。

我已指出了有三种直觉——对现象立即作出反应，直觉期望型的方法、以及直觉性的未受到指导的思考——同一位管理人员在不同的时间对不同的问题也许会运用所有这三种直觉。

第三种要考虑的背景性因素，也是这三种因素中最根本的，就是管理人员的价值观念和价值体系。它们影响管理人员

所有的行为和决策的制定。高层管理人员所持有的价值观念和价值体系对组织中的规划有重大的影响。

第 8 章

局势审度

1906 年 4 月 18 日凌晨 5 时 13 分，在旧金山郊区古老的沙夫特农场里，一头奶牛正站在主谷仓与挤奶棚之间的某个地方。突然，大地震动，这条奶牛也消失了；剩下的仅仅是戳在空中的一段牛尾。

这个沙夫特奶牛的故事象征着我们时代剧变的组织环境的危险。各种力量没有预兆地突然相互冲击，改变了地球的结构、毁灭了城市、并吞没了那头奶牛。

今天很少有管理人员不知道发生在他们商务环境中的巨大变化。大多数管理人员都了解：他们商务的成功在很大程度上取决于他们对变化着的环境的适应方式。对大多数管理人员来说，其中心问题就是如何恰当地评价他们商务的运营所处的环境。这一评价过程就称为局势审度，也是本章的主题。

何为局势审度？

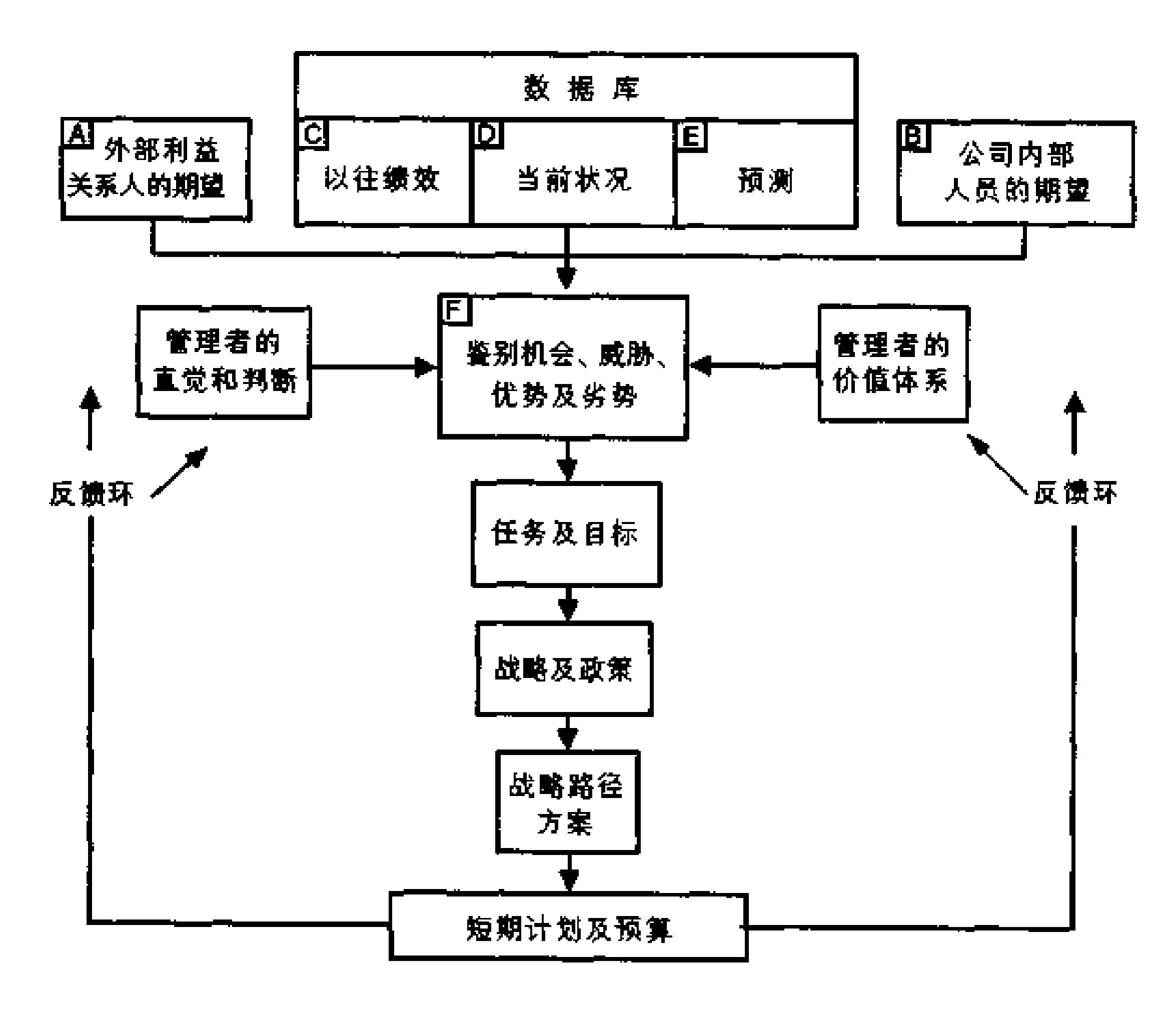
局势审度是对过去、现在和未来的资料进行分析，这一分析为从事战略规划过程提供了基础。所包括的活动有时被称为现行评价、或规划的前提、或市场/商务审度。关于局势审度的内容没有一致的看法，但这个概念一般包括了图表 8－1 中

从A框格到F框格的信息。这一概念性的模型可与图表2－1相比较，但却以一种不同的方式强调了局势审度。

局势审度有好几个方面在一开始就应加以理解。首先，有不止一种方式来进行局势审度。有些公司的局势审度相当完整、内容也十分广泛；另一些有战略规划系统的公司，这一过程是松散的、非结构性的。

其次，局势审度的范围可能很广——包括内外环境中任何具有重要性的事情。但是就绝大部分而言，局势审度包括了一家企业主要的传统领域：生产、市场、财务、竞争、以及管理。

第三，局势审度随进行规划的组织实体的不同而不



图表8－1 开发及实施的概念模式

同。在分权的战略商务单位中，局势审度也许包括了自己的单位。在一个集权化的公司中，局势审度会包括整个公司。在某些情况下，审度也许只是为某商务单位的一部分而做，比如某一部门中的营销审度。局势审度也许是为特定的产品或产品组而做的。

第四，局势审度不是那种规划过程中只是形式上能够或应该完成的事情。局势审度中即使不是最重要也是非常重要的一个部分，是各管理人员个人在对环境的监管过程中连续不断地做出来的。这种对环境的扫描是用许多方法进行的，从系统地阅读各种商务杂志到午餐时随意地与其他管理人员交谈。

管理人员当然是在各种不同的程度上依赖于不同的信息来源，获取其环境各具体方面的各种不同的信息。例如，阿吉拉在他对环境扫描的早期研究中发现：对外部环境信息而言，管理人员相对不怎么依赖内部的各种报告、备忘录、以及所安排的各种公司会议。他们关于这些信息的很重要的来源是下属职员！在一项最近的研究中，史蒂文森调查了 6 家公司的 50 位管理人员并得出结论说：与非正式的程序相比，他们较少地依赖正式程序来对其公司的优劣势进行评估。

这里所描述的局势审度包括的领域比阿吉拉或史蒂文森所研究的要多得多。从公司规划手册的取样来看，很明显，越来越多的公司倾向于系统地指导局势审度。不过，局势审度的许多工作及其中重要的工作总是由各管理人员依他们的方式去做的。我充分相信这两种方法的适当组合将相互得以加强。因此，本章的其余部分将用来讨论使开展局势审度活动系统化的各种方法。有兴趣进一步探索环境扫描方法的读者，可参考阿吉拉的研究，他的研究仍是对这一主题最好和最全面的分析。

局势审度的主要目的

首先，局势审度的一个主要目标就是识别和分析那些对战略的制定和执行有潜在影响的关键趋势、力量、以及现象。由于两个原因使得这是规划的一个关键性步骤。一个原因是企业环境在发生变化，这些变化将对企业的业务产生深刻的影响。鉴于发生在不幸的沙夫特奶牛身上的事情，如果这些力量在其发生影响之前就被识别出来，那么就将有最好的结果。另一个原因是必须对环境的变化给予恰当的检查和评价。很明显，图表8－1中从A至F的框格所包含的环境信息总量是巨大的。没有一家公司会去追寻每一条对规划过程有某种直接或间接影响的信息。因此，每个公司必须识别在变化着的环境中，什么信息对公司事务具有最重大的潜在影响。然后，对要进行的分析的深度和严格程度必须达成决议。对变化着的环境进行研究可能要花很多的费用，并且每个公司，不论它多么赚钱，都必须决定如何深入地去分析环境的变化。

这个问题变得复杂了，因为在同一个公司的内部，各级管理人员要求对相同的信息或不同种类的信息作出不同的分析。即使是对同种信息，所依赖的来源在这些管理人员中也会不同。例如，一位主要管理人员也许觉得需要对未来短期利率进行可靠的评估。对这一信息，他也许觉得依靠地方金融官员的估计才会很放心。然而，某一部门的管理人员也许正相反，觉得对这一信息的估计应去依赖职员的分析。总之，每个管理人员必须确定对信息的需要、在何处获取信息、以及怎样才能更好地获取信息。

其次，局势审度强调对环境所造成的影响进行系统评估的重要性。对各环境力量的寻找和评价应是连续的并且或多或少是系统性的。经验告诉我们：一个人越是试图去系统地觉察环

境中各种变化着的力量，就越可能避免受到震惊。经验也告诉我们：一个人越是系统地去评价各种变化着的环境力量，那么在恰当地评价变化所造成的影响时就很可能越准确。

第三，局势审度是一个有关环境变化的论坛，可以分享和辩论各种不同的论点。平常有一些机会来辩论公司当前所处的局势，就不用提潜在的环境变化的不确定性了。

第四，也是与前面几点紧密相联的，对局势审度各不同部分的模糊观点在这一过程中能够变得更清楚明确。为评价环境所作的系统性的尝试，有助于使个人对在环境中起作用的各种力量的模糊茫然的态度更加明确。

第五，局势审度中运用智慧，有助于激发创造性思维。

最后，局势审度中收集的所有信息，如图表8－1所表明的，应该为完成战略规划过程——从对任务的再评价到制定短期计划和预算的所有阶段——提供一种基础。亚伯拉罕·林肯精明地表达了这一思想，他评论道："要是我们最初能知道我们在哪里以及我们正向何处去，我们就能更好地判断该做什么以及如何去做。"

脑子里有了这些目的，局势审度各不同部分中的评价方法和对内容的态度现在也许就讨论过了。

外部利益关系人的期望

利益关系人是指与企业的各种事务有着十分重要的利益关系的个人和群体，在战略规划过程中应该考虑他们的意见。对典型的小企业来说，主要的利益关系人的利益当然就是普通股股东的利益。在很小的企业中，总经理一般也就是主要的普通股股东。不管怎样，对这样一些企业来说，图表8－1中A框格的分析就是对股东利益的分析。

对于非常大的公司来说，除了股东的利益之外，还有许多利益关系人的利益，管理部门在战略规划中要加以考虑，比如消费者、职员、供货商、自封的消费者和环境保护论的拥护者、公司做生意所处社区的居民、政府、以及一般的大众。较大的公司将系统地检查这些利益关系以作为战略规划的序曲。例如，通用电气公司就曾检查了14组利益关系人的要求，并得出由97个条目组成的一张清单——比如联邦关于公司的特许成立；更严格的排放标准；给上班的母亲提供的日托中心；除了股东利益以外对董事会的利益作更广泛的描述；公开更多的关于产品的信息；以及撤销对海外利润税收迟缴的规定。然后根据这97条要求与人们感觉到的未来10年国内主要的趋势相接近的程度来对这些要求排序。排序所用的一些趋势是富裕程度在增长，教育水平在增高，技术在剧增，越来越强调个性以及越来越强调生活质量。另一理由是从一种主观的衡量方法中发展出来的，这种方法衡量14组利益关系人中每一组对每一要求施加了多大的压力。在这一基础上就确定了未来十年对通用电气公司的主要的潜在要求。

这一分析的结果按重要性递减的顺序被概括为以下对通用电气这样的公司有挑战性的6个领域：

1. 对公司成长的各种约束——从通过经济控制和环境保护来实施的国家成长政策到反托拉斯政策和产业结构等等一系列问题。
2. 公司管理——包括责任问题，管理人员和董事的个人责任，对董事会的描述，以及信息的公布。
3. 管理"新的劳动力"——处理工人日益增长的对工作权限扩大的需求，更灵活的安排，更多的机会平等，广泛的参与，以及个体化。
4. 对员工关系的各种外部约束——来自于政府（就业机会、健康与安全、收益的"联邦化"）、工会（联合谈判）、以及其他群体

(阶层诉讼案;"对腐败内幕的揭发")。

5. 企业-政府这种伙伴关系的问题与机会——包括对私人部门解决公共问题这一角色的再定义。

6. 经济决策制定的"政治化"——借助用户第一主义，环境保护主义，产业重组，通胀控制等等，政府越来越多地参与公司决策。

通用电气公司的高层管理部门于是把这些结论运用到了战略规划过程之中。

很多大公司没有像通用电气公司那样系统、持续地去评价其利益关系人的利益。不过，它们也正日益有计划地去关注这样一些环境方面的力量。这里的假设是：一家大公司的战略规划过程依赖于其履行了基本的社会经济责任。今天，这些责任包括履行了以往的经济职责以及某些未加清楚识别的社会所关注的事情。

公司内的人们的期望

在非常小的公司中，公司内人们的期望主要是由既是所有者又是管理者的这样一个人的兴趣来决定的。随着公司的成长，管理部门对组织中人们的利益和价值观念变得更加敏锐。就规划过程而言，总经理的价值观念和抱负是至关重要的。关于公司的任务、商务安排的伦理标准、工厂的地理位置、以及公司目标等这样一些问题，主要管理人员的观点只要被清楚地表达出来了，就会是战略规划过程的基本前提。这些观点通常不是由系统分析来决定，而是由总经理个人的行为或在与他人讨论问题时决定的。

公司中其他高层管理人员的价值观念在规划中往往也是重要的。在许多公司中，高层管理部门充当着一个小团队，在这种情况下，在开发公司的目标和战略时是会仔细考虑这些管理

人员的观点的。通过对话、对不同观点的包容以及妥协，这些价值观念的出现一般是一个逐渐发展的过程。在规划过程中越来越多地考虑到组织中其他人的利益。例如，当要中低层管理人员对成功下定义的时候，他们把以下各项按重要性递减的顺序加以排列以作为对问题的回答：目标的完成（指各主要目标在总体上的完成）；自我实现；个人的、职业的、家庭的以及社会的目标等等的和谐；心境的愉快或平和；较大的工作满足感；自尊并受到他人的尊重；喜爱工作或生活；工作和财务的安全性。

许多研究已得出结论说：大量的蓝领工人对他们的工作不满意并提出各种要求：包括对其直接的工作环境有更多的控制，更多的名誉，与同事有更多的互动，发挥其才能的各种机会，以及工作的安全性。

除了管理人员和职工利益的一些细节以外，这些利益事实上正在变化，各公司在规划过程中事实上也在考虑这些利益。只要这些利益被强烈地感觉到，它们肯定就是规划活动的基本前提。例如，要是通用汽车公司仔细评价过职工的利益，本来可以很好地避免几年前职工对其新厂 Lordstown 的不满而导致的灾难性的影响。当然，这并不是说在规划过程中应处理职工所有的要求，但是应把比较重要的要求考虑为规划的基本前提。

数据库：过去的绩效

有关过去绩效的数据对评价现状及未来可能的发展是一个有用的基础。例如，如果产品 A 的市场份额在过去的 5 年一直在下降，并且如果这一趋势还会继续下去，那么就很难有理由把现在的绩效评价为令人满意的。而且，必须根据这一趋势

去充分地证明任何市场份额增加的预测是有理由的。过去的资料对那些不大熟悉产品和部门的人也是非常有用的，可以帮助他们去了解该单位的运营、历史、优点、缺点等等。

反映过去绩效的数据库所包括的内容，应按成本不多且有助于评价现状和前景的原则收集起来。一般说来，一个产品部门有关绩效的信息包括：

销售（美元和数量）

经营利润（税前）

现金流

折旧

基建支出

投资基准

投资收益率

市场份额

可能包含的其他种类的信息是营、产品开发、以及劳动关系中的优劣势；每个职工的生产率；研究与开发支出；新产品的销售量；短期债务；以及与股东产权有关的长期债务。

数据库：现状

部分数据库的数据量比关于过去绩效的数据量要大得多，这是可以理解的。管理部门在评价公司现状时认为是重要的任何数据都应包括进来。关于现状的数据基本上应包括：

对消费者和市场的分析

公司的资源

竞争

环境状况

衡量绩效的其他标准或利益范围

在这些分组中应包括什么内容则是单个公司和管理人员的选择问题。大多数公司的方法是，首先识别在现行评价中看来是重要的内容，然后努力把收集这一内容的工作量控制在合理的水平。有些公司为各部门和规划单位提供表格来报告这一信息。另一些公司询问相关的问题并让各部门去报告他们认为合适的信息。这两种办法都将在这里予以阐明。不过在阐明这些方法之前，对上述清单指出的各种数据的内容作一些讨论会是有益的。

对消费者和市场的分析

大多数管理人员同意彼得·德鲁克的见解："是消费者对企业下定义。一家企业不是由公司的名称、章程、或章程的条款来定义的。它是由消费者在购买产品或服务时感到满意的需要来定义的。"根据这一见解，从消费者数据库来开始分析现状是恰当的。下面关于消费者的问题似乎应给予回答：

谁是我们的消费者？

我们在什么市场上会发现我们的消费者？

消费者在地理上是如何分布的？

是如何按数量来对消费者分类的？

有多少消费者是重复销售的对象？

对于重复销售、消费者数量集中度、地理分布等，我们是如何与同行业的平均水平相比较的？

我们的消费者在产品质量、服务、价格等方面是如何看我们的？

有没有我们的消费者会决定生产我们的产品来为他们自己使用？

我们的市场是在起动、增长、成熟、还是衰落?

市场上的技术是动态的还是静态的?

我们产品的市场潜力是什么?

我们现在占有多少市场份额?

市场是高度季节性的吗? 是周期性的吗?

当然，关于消费者和市场的一些关键问题取决于许多要考虑的因素：比如一个生产者是生产零部件还是生产最终产品，消费者购买的频率是怎样的，产品价格是高还是低，消费者的行为是稳定的还是易变的，以及市场是在增长还是在衰退。

公司的资源

在现状评价中被研究的主要资源将包括：

财务资源

利润

销售额

债务

现金流

资源利用的效率

每个员工的销售额

每个员工的利润

每个员工的投资

工厂的利用

员工技能的运用

员工评价

技能

生产率

(员工) 流动率

- 种族的构成
- 设备
  - 主要的生产单位
  - 额定生产能力
  - 现代化的等级
- 存货
  - 原材料
  - 成品
  - 过时物品的比例
- 环境状况
  - 对污染法的遵守程度
  - 对安全条例的遵守程度
  - 公众形象
- 营销与销售系统
  - 销售人员的数量
  - 每个销售人员的销售额
  - 独立的经销商
  - 专营经销商
- 新产品开发
  - 研究与开发支出
  - 将采纳的新产品
- 管理人员的绩效
  - 领导能力
  - 规划
  - 人事开发
  - 人员的聘用

附表中所列的一些方法是用来开发有关现状的信息的。图表 8-2 为小企业提出了一系列的问题。图表 8-3 是另一些问

题。图表8-4可用来评价被公司认为是重要的各种信息的现状。评价时所产生的总体轮廓将是对事情进行得是否顺利的一个即时的描述。图表8-5是一个更传统的汇报表。该表的独特特征就是要求有产品寿命周期的阶段并需要关于产品的信息，这就使得对过去绩效的评价和产品的相互比较变得容易了。

竞争

一家公司对其竞争局面理解得越好，就越有可能避免令人吃惊的事情并在竞争中处于领先地位。一般应将重点放在行业的竞争，尤其应放在具体的竞争对手上。下面这个清单呈现了关于行业中的竞争可能会提出的各种问题：

市场是一个、两个或三个竞争对手来主宰的吗？

行业中竞争主要是来自许多小的竞争对手吗？

谁是我们的很重要的竞争对手？

新的竞争对手是容易还是难以进入该市场？

行业中的竞争主要是价格？服务？质量？绩效？技术革新？形象？

就单个竞争对手而言，可能会提出诸如图表8-6所给的那样一些问题。能容易地将这份清单扩展，例如，我们主要的竞争对手有多少资本来进行新产品的开发？我们竞争的激烈程度如何？我们的竞争对手的新产品的潜力如何？如果有见识的管理人员和职员完成了像图表8-6这样的一张表，那么一个人对其竞争局面的了解会是惊人的。

环境状况

当然，有很多环境力量对一家公司的运营能有十分重要的影响。这类比较重大的环境力量是：

经济的

国民生产总值

利率

通货膨胀

就业

工厂的产出

电力生产

人口的

人口出生率

婴儿死亡率

国内外的人口增长

人口的年龄分布

人口的地区增长

社会的

消费者的需求

环境保护主义者所施加的压力（与消费者各种具体的需求相联系的种种分析能包括在这个范畴中）

政治的

不利的或有利的地方

州或联邦的政治气氛

公司在政治角逐场上的相对实力

政府条例的压力

技术的

各种新技术的趋势

新技术对市场结构和生产技术的影响

法律的

过去、现在和将来的法律责任

产品及服务（P－S）

我们到我们公司寻求的是什么产品、何种服务？

我们提供的最具特色的产品和服务是什么？

新的产品和服务是什么？哪些产品和服务正被淘汰？

我们开发新产品－服务的计划是什么？

我们如何与竞争者抗衡？

我们提供何种经济（价值增值）因素？

我们提供的利润最高的产品－服务是什么？利润最低的呢？

客户

我们以怎样的利润率和投资与何种客户进行何种业务往来？

我们现在服务的市场是什么？

我们应服务什么样的新市场？

我们的客户是如何看待我们的？

他们认为我们在哪些方面表现良好、哪些方面表现欠佳？

价格

我们是如何定价的？

我们上次审核定价是什么时候？

我们的价格如何在竞争中立于不败之地？

设施（工厂及设备）

我们是否已拥有了应该具备的设施？

我们是否清楚已经有了哪些设施？

我们对生产率及设备老化是否有所控制？

财务

我们针对增长和衰退的灵活性是什么？

我们的资金来源如何？我们应该利用何种资金来源？

我们面临的风险是什么？

我们对现金、应收款项、存货、债务是如何控制的？

我们应该有怎样的控制措施？

续前表

信息

就外界发生的一切我们的信息来源是什么?
对我们已掌握的信息采取了何种措施?
对于额外信息我们可能采取何种措施?
我们是否清楚其成本-效率比率?
关于计算机化我们的观点如何?
我们是否充分利用了外部信息来源?

决策制定

我们公司至关重要的决策是什么?
以什么基础由谁制定何种决策?(一个关键问题)

可营利性

与本行业相比,我们的情况如何?与我们的最佳时期相比,情况又如何?
我们的决策是以充分的信息为基础的吗?
怎样才能改善我们的决策制定?

人员

对我们现有管理及技术人员的年龄、技术、潜力、人员流动率及退休情况我们了解多少?
我们的附加福利方案与其他公司比较情况如何?同我们自己员工的期望比较呢?
我们的员工对公司感觉如何?对公司前景及他们自身的将来呢?

风险

如果我们的产品-服务、客户、竞争对手、关键人员、位置-环境、供应来源发生了重大变化,我们将何去何从?

图表 8-2 局势审度:小企业规划活动中面临的问题
(每一个问题都应根据公司的优势及劣势回答)
(出处:西奥多·科恩及罗伊·林德格著《生存与发展:小公司的管理战略》,纽约:阿马库姆,1974 年,第 52~53 页)

为了促使组成一个工业及消费品公司的九个部门的负责人在规划过程中起更大的作用，几年前该公司规划及市场研究部门的主管为总经理准备了一份含有部门主管应回答的18个问题的问卷。总经理将其简化成下列九个问题。

1. 可以采取什么措施以最大程度地减少每年的商业周期对你们的利润率的影响？

2. 如果不考虑进入成本，你建议进入什么样的新企业、新市场或新产品生产线？为什么？

3. 是否有竞争专利的过期使得你的部门能够采取先前不能采取的措施？
   是否有可能给你们带来问题的已通过的或有可能通过的新竞争专利？若有，你是否在考虑申请许可证？
   是否有五年计划期内过期的公司专利为先前受我们专利地位限制的竞争行为打开了大门？

4. 在你考虑你面临的竞争及你可能预期每一重大竞争引起的市场动态时，你认为随后三年中可能发生的有利于或不利于你们的市场动态是什么样的？
   • 新技术或新产品的引入？
   • 营销方案或政策？
   • 定价政策或惯例？

5. 站在你的竞争者的立场，你将进攻你们部门哪一最薄弱市场或产品领域，为什么？如果你的答案不止涉及一种理由，你便可按这些理由去行事。

6. 哪些有关你们产业、竞争、顾客、趋势等的附加信息或情报能使你们部门在进行战略或战术规划时更卓有成效？
   如果可能从外界（Arthur D. Little，斯坦福研究院等）获取任何类似的信息和情报，你愿意为之付出多少价钱？

7. 考虑对你们关键产品而言的产品生命周期。
   你认为哪些是正在被淘汰的？随后的三年里是否有的会被淘汰？
   哪些你认为已成熟但仍有实力？它们看上去是否还可能持续至少三年呢？

续前表

哪些你认为成功地引入你们产业，并处于上升阶段，地位日渐巩固？它们是否可以取代第一类产品？
哪些是你最近引入或准备引入的产品，但其前景尚未得到证实的？

8. 在你看来，是否有我们尚未利用的能够使我们更有效发挥所有部门或整个公司优势的机遇？若有，请指明。

9. 如果你有采取行动的自由，你会增加超过现有水平的研究开发预算吗？若是，增加多少，派何用场？
营销又如何呢？
如果你采取了上述之一的措施，其成果要多少时间才能在增加的利润和 R.O.A 里展现出来？一年或是两年？

图表 8－3 局势审度：战略思维的尝试

（出处：詹姆斯·布朗及罗切尔·奥康纳，《规划及公司规划指导者》第 627 号报告，纽约，1974 年，第 10 页）

说明：

以下列标准为基础，适当评估每一项。

i 优秀，比其他都要好，超出现在需要。
ii 好于一般。合适的表现。没有问题。
iii 一般，可接受，可参与竞争，不好也不坏。
iv 存在问题。低于应达到的标准。每况愈下，必须改善。
v 的确要引起重视。形势险峻。危机，必须采取行动改善现状。

类别	i	ii	iii	iv	v
财务					
酸性试验	____	____	____	____	____
流动比率	____	____	____	____	____
负债－权益比率	____	____	____	____	____
库存周转率	____	____	____	____	____
毛利	____	____	____	____	____
每个员工销售额	____	____	____	____	____
其他	____	____	____	____	____

续前表

生产					
生产能力	______	______	______	______	______
劳动生产率	______	______	______	______	______
工厂位置	______	______	______	______	______
老化程度	______	______	______	______	______
质量控制	______	______	______	______	______
其他	______	______	______	______	______
组织与管理					
职员与直线管理者比率	______	______	______	______	______
职员素质	______	______	______	______	______
中层管理人员素质	______	______	______	______	______
管理者人事变动率	______	______	______	______	______
通讯	______	______	______	______	______
其他	______	______	______	______	______
市场营销					
市场占有率	______	______	______	______	______
产品声誉	______	______	______	______	______
产品线	______	______	______	______	______
广告效率	______	______	______	______	______
消费者投诉	______	______	______	______	______
其他	______	______	______	______	______
人力					
管理人员更替	______	______	______	______	______
熟练工人素质	______	______	______	______	______
销售人员素质	______	______	______	______	______
其他	______	______	______	______	______
技术					
产品	______	______	______	______	______
研究开发能力	______	______	______	______	______
其他	______	______	______	______	______

图表 8－4 局势审度

（出处：改编自梅里特·卡斯腾斯，《为你的公司进行长期规划》纽约：阿马库姆，1976 年，第 52～53 页）

市场/业务审计
产品绩效

日期
部门

产品识别名称和 SIC（按优先顺序排列）	财务年度	产品成熟性	市场		战略态度	业务						绩效评价					
			市场规模 ($000)	年度市场增长(%)		产品销售额	单位销售量(#)	使用的资产 ($000)	现行使用的资产($000)	税后收入 ($000)	回收现金 ($000)	市场份额(%)	年度产品销售额增长率(%)	销售利润率(%)	资产交易额	资产利润率(%)	资产的现金回收率(%)
部门总数																	
1 号产品																	
2 号产品																	
3 号产品																	
4 号产品																	
5 号产品																	

图表 8-5 市场/业务审计：产品绩效

项目	竞争者			
	A	B	C	D
名称				
估计销售额($000)				
估计市场占有率				
价格优势				
质量优势				
技术基数				
销售能力基数				
销售优势				
成本优势				
综合情况				
产业地位(现在)				
产业地位(明年)				
竞争严峻性(现在)				
竞争严峻性(明年)				
竞争严峻性(后年)				
是否有我们必须做出反应的特殊情况?				
马上				
明年				
较远的威胁				

按下列级别评估:1=优秀,最高,最好 2=超出一般 3=一般 4=低于一般 5=最糟,不构成威胁,十分差

图表8-6 评估各竞争者

其他衡量绩效的方法或利益领域

还需要考虑的因素是工会关系、组织中有利于创新的氛围、公司管理人员和员工与公司所处社区的关系、战略规划的过程、以及控制机制。

数据库：预测

就在几年之前，所作出的促进战略规划的所有预测都是经济预测。这些预测一般都集中在直接与公司有关的环境经济因素上，比如消费者的可支配收入、工资水平、职工的生产率、总体经济状况、以及消费者物价指数的变化。这些预测也关注公司的经济趋势，主要是关注销售额预测、市场占有率、可利用的人力等等。

今天，许多公司还作另外一些预测。对许多公司来说，技术既可以带来良好的机遇，也会引起重大的潜在威胁。对这样一些公司来说，技术预测就是必要的。已提到的还有对人们变化着的社会态度的预测，这些态度对公司是有影响的。一些公司正在预测联邦、州和地方条例的潜在变化。这些都属于政治预测的范围。局势审度时预测竞争对手可能做什么似乎是很合适的。根据一家公司特定的利益，还可做一些其他种类的预测，比如公司与之做生意的或对与之做生意感兴趣的国家的社会经济政治状况的变化、人口预测、对变化着的法律环境的预测、对军事采购的预测、以及对药品这种特殊市场的预测。

在进行预测时有三个关键性的问题。第一是要识别所要预测的要素。这里我们能区分出三个种类。其核心是由那些明显与公司有直接关系的因素构成的，比如对产品销售额的预测。其次是那些的确对公司有直接影响但又可能认识不到这种影响的因素（比如变化着的社会价值观念）。最外层的因素是那些

其未来的影响难于预测的因素。应对这些因素进行监测，但是在多大的程度上进行监测呢？第二个问题是从公司可以得到的信息来源中是否能容易地获得预测结果。第三是如果公司决定进行预测的话，应该运用什么预测方法来进行预测。

在进行局势审度时许多预测对公司是有用的，但也许并不要求有很高的准确性。在这种情形下，也许不花成本或花很小的成本就可以使用由有名望的个人或机构所作的预测。比如国民生产总值、工资水平、物价膨胀、以及人口的变化等就属于这一类别。在有些情况下，也许没有现成的预测，或者举例来说，公司在确定地方公用事业未来对能源的需求时，在确定航空业感兴趣的军事产品的未来需求时，或在确定影响汽车购买并为汽车生产者直接关注的消费者兴趣的变化时，也许想要作出自己的严格分析。大多数公司宁愿对它们自己的产品作出自己的预测。应根据总体经济情况和行业的情况来对公司销售额作出预测，但有些预测它们自己销售额的公司（较大的公司除外）并不遵守这一规则。

当一家公司决定作出它自己的预测时，立即就出现了预测方法的问题。篇幅所限，甚至不允许去列举各种不同的预测方法，更不用说对这些方法的详细考查了。不过，管理人员在决定预测方法时有一些指导性原则可以考虑。

第一，要有一些易读的、非技术性的有关各种预测方法的文献，管理人员也许会感兴趣。

第二，管理人员不应盲目地采纳职员或其他管理人员的预测。他们应要求对预测所基于的假设以及进行预测所使用的方法有一个清楚简明的陈述。当某管理人员知道了预测所使用的假设，那么如果假设不可接受，就易于去考虑开发一个修正过的预测。而且，该管理人员应该了解进行预测的基本方法。预测中有关方法的论述不应太详细，尤其是如果这些细节包含了

管理人员所不了解的语言时就更不应太详细。

第三，管理人员应需要那些不太保留的预测。如果运用预测所作出的决策是内部资源进行配置的基础，那么管理人员必须要有在时间和数量上都较准确的预测。另一方面，长期预测（比如说对某一特定国家逐渐发展着的社会态度或人口迁移或政治状况的长期预测）就无须准确。趋势比准确的数字要重要得多。

第四，进行预测的系统以及任何特定的预测都应是节省的。进行预测可能代价高昂，因此要常常注意成本-收益等式。

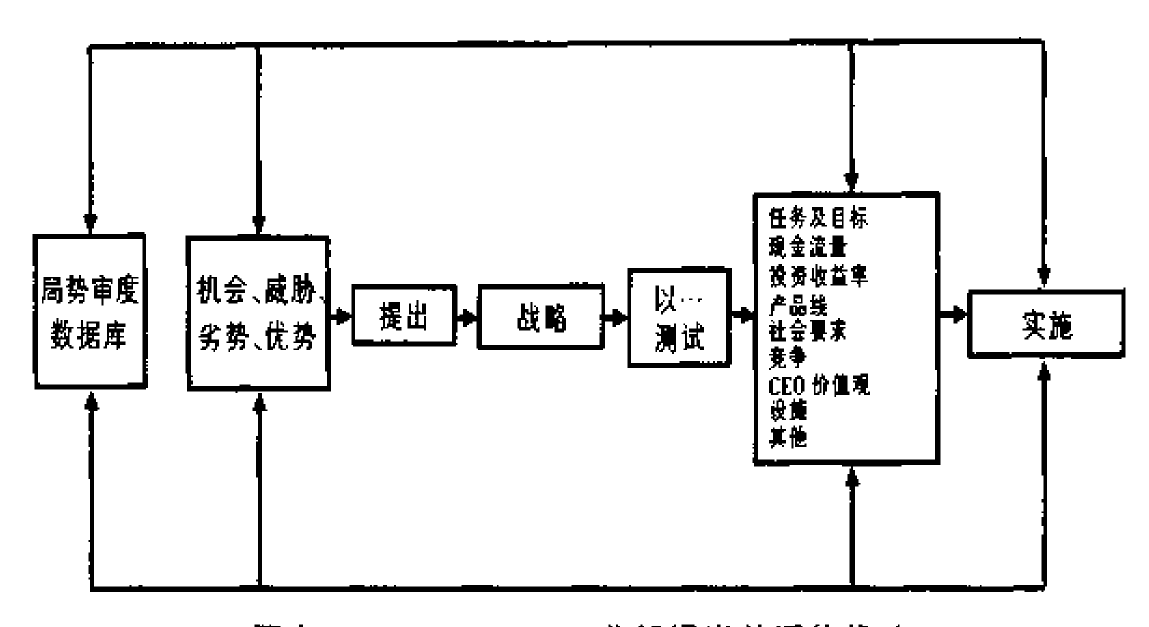
第五，管理人员必须了解：在过去曾产生过准确结果的预测方法也许会突然失灵。甚至在进行准确预测方面名声显要的预测专家也许会突然作出很不准确的预测。如果有的话，也只有很少的对公司重要的未来事件——不论是内部事件还是外部事件——能够被准确地预测。不过一般说来，管理人员及职员在预测方面所做的工作越多，其预测就越可能准确。

WOTS UP 分析

如前面所指出的，劣势（Weaknesses）、机会（Opportunities）、威胁（Threats）以及优势（Strengths）等构成了规划的基础（Underlying Planning），这些词的首字母拼写成为 WOTS UP（参见图表 8－1 中 F 框格）。

对分析所得结果的运用

如果合理地注重局势审度，就应列出一个关于劣势、机会、威胁、以及优势的准确的清单。正如在图表 8－1 中所指明的，这方面的信息在修改任务和目的、设置初步的长期目标以及设计方案战略方面都是非常有用的。如图表8－7所示，



图表 8－7 WOTS UP 分析提出并评估战略

（出处：改编自乔治·斯坦纳及约翰·迈纳著《管理政策和战略：正文，读物及实例》纽约：麦克米伦，1977年，第189页）

WOTS UP 提出了各种战略。一旦各战略被识别，就必须根据各种标准来评价这些战略；相当多的评价资料将在 WOTS UP 分析中得以开发。

这一步在规划过程中是如此重要，以致有些公司是从 WOTS UP 分析来开始战略规划的。有一家公司多年来使用图表 8－8 来作为规划过程的第一步。要求每个管理人员完成如所希望的那样多的表格。然后收集这些表格并将其分类，比如将表格分为与产品有关的，与营销有关的，以及与财务有关的。然后把管理人员组成小组来评价这些表格。该公司从这些评价的结果中识别将要面对的最突出的机会和最严重的威胁，并根据它自己的优势和劣势来开发应对这些机会和威胁的各种备选的行动方案。正如前面所讨论的，这种程序并不需要依赖于系统性的局势审度。

这一方法有一些变种。我发现有些公司是这样开始战略规划的：举行由高层管理人员参加的会议，花几天时间去识别他

WOTS UP 规划议题 第___号 机会 □ 优势 □ 威胁 □ 劣势 □
议题陈述
观察的基础
我们应当

图表 8-8

（出处：乔治·斯坦纳及约翰·迈纳著《管理政策和战略：正文，读物及实例》纽约：麦克米伦，1977 年，第 286～386 页）

们所觉察到的劣势、优势、机会和威胁是什么，然后选择要加以执行的几种战略。在发展得更为完善的系统中，员工准备各种资料的方式应与管理人员的评价相适应并加强这种评价。

WOTS UP 分析的结果能够非常简单地呈现出来，如图表 8-9 所示。

因素	战略涵义
Ⅰ.劣势	
(1) 管理	(1) 管理
(a) 我们有六种不同产品，集权组织，效率不高	(a) 分权
(b) 过多的中层管理者业绩评比表现欠佳	(b) ⅰ.在购并其他企业时，公司坚持有力管理 ⅱ.开始管理开发方案
(2) 市场和产品	(2) 市场和产品
(a) 产品A由于逐渐过时正失去市场	(a) 重新设计产品A
(b) 一个客户购买50%的产品B	(b) 为产品B开拓新市场以减少对一个客户的依赖
Ⅱ.优势	
(1) 管理	(1) 管理
(a) 强大的研究开发团体	(a) 既注重企业内部产品开发又注重资产购置以利扩展
(2) 市场及产品	(2) 市场及产品
(a) 产品C在日益扩大的市场上所占比重日益加大	(a) 投资以扩大市场占有率并增加投资收益率
Ⅲ.威胁	
(1) 竞争	(1) 竞争
(a) 新的政府安全标准可能在工厂B，且不容易达到	(a) 现在开始想出新办法以达到标准，避免倒闭
(2) 设施	(2) 设施
(a) 收购我们的工厂，使其成为智利资产	(a) 开始与美国政府部门及智利政府磋商
Ⅳ.机会	
(1) 市场与产品	(1) 市场与产品
(a) 预计产品D在南美市场前景看好	(a) 就是否在南美建立工厂、出口、及取得执照准备研究资料
(2) 财务	(2) 财务
(a) 我们现金地位巩固、负债权益率较低、价格收益率高	(a) 寻求新的资产购置

图表8-9 总结WOTS UP分析的一种方式

该分析中的各种问题

WOTS UP 分析看起来是一个简单直接的过程，但也许会碰到各种问题，例如在用来确定是否存在优势、劣势、机会或威胁的衡量标准中也许就会碰到各种问题。例如在图表 8－4 中就用了几种标准来进行评价。以竞争作参照来进行的衡量比较突出，但有一部分评价纯粹是主观性的，没有清楚的标准。可举例来说明这一问题：对劣势或优势的一个衡量标准可以是该公司过去的绩效。与竞争对手的绩效相比，虽然绩效是一个很重要的标准，但还有一些其他的标准：比如顾问们的观点，基于管理部门对文献中一般性标准的理解而作出的规范性的判断，个人的观点，或完成特定的目标（如预算）。

在评价各种机会时，也可应用其他的标准：比如达到公司某些目的所具有的价值，对利润的潜在影响，可能的成本降低或符合高层管理部门的利益。

用这些和其他一些方法能够对种种威胁进行评价，例如，政府条例以外的管理问题或消费者的态度、对公司产品和研究开发方案有影响的技术进步、由于几个关键的管理人员可能离职而引起的管理问题、或由可能的原材料短缺而引起的生产困难。

根据这些不同的衡量标准，要达成一致的意见是不容易的。各级管理人员即使运用相同的标准也不可避免地会得出不同的结论，这一事实就使得一致的意见更难于达成。例如，某部门管理人员也许觉得生产产品 A 有着重大的营利机会。而集团的一位副总经理也许觉得把同样的资金投到另一个不同的部门甚至有更大的机会，因而拒绝对产品 A 投资。

另一个问题存在于人们寻找与他们或他们的部门有关的劣势时的精神障碍之中。我在监督规划过程中多次发现，当管理人员自己的缺点受到注意和考虑时，他们是多么缺乏远见。

最后，不管所使用的是什么衡量标准，优势、劣势、机会或威胁的程度随管理人员和职员的不同而有很大的不同。例如，对采购原材料将会出现越来越多的困难，也许会有一致的看法，但是对于威胁的可能性及对付威胁的各种备选方案的有效性，则会有很大的分歧。或者，增加国外业务的机会也许被所有的管理人员看作是现实的，但是这一机会到底有多大的吸引力，也许就有很多的分歧了。

总　结

对过去的绩效以及现在和未来环境力量（内部的和外部的）的评价是规划过程中的重要一步。这一步可由那些不通过任何正式过程作出个人评价的管理人员来完成。不过，他们的评价带有某种正式的局势审度的性质，因而很可能被强化了。

局势审度没有什么标准的形式，它随公司的不同而不同。

局势审度有许多目的，例如，帮助管理部门为公司去识别和分析环境中更重大的因素，为得到更好的结果而使环境评价过程系统化，提供一个论坛来分享关于变化着的环境的各种不同的观点，使关于进化着的环境的各种模糊观点更加牢固，刺激创造性思维，以及提供一个基础来使战略规划过程继续下去。

局势审度的第一步就是对公司外部的利益关系人的期望或利益进行检查，这也是和前面所讨论的规划模式相一致的。第二步就是理解公司内部管理人员和职员的利益。随着公司的不断扩大，规划过程中这些利益关系人的利益就越发重要。不过，不论是大公司还是小公司，在规划中首席执行官的利益是首要的。

其次就是数据库，它是由关于过去的绩效、现状和未来的

信息构成的。这一领域可收集的资料范围非常广泛。管理人员必须选择去研究什么以及对每一因素的分析深度如何。本章阐明了包含在这一选择中的各种信息以及开发这些信息的各种方法。

从这一信息出发，局势审度可进入 WOTS UP 分析，或对构成规划基础的劣势、机会、威胁和优势的识别。对于在规划中如何运用 WOTS UP 分析以及如何将分析结果填在各种表格中等都举出了一些例子。

本章结尾是对进行局势审度时各种困难的一些评论。尽管这一基本概念很简单，但在进行这种审度时会出现许多困难。那么，管理部门在评价劣势、优势、机会和威胁时是怎样确定所用的衡量标准的呢？各级管理人员可能考虑相同的因素并运用相同的衡量方法但得出不同的结论。最后，各管理人员可能都接受了某种机会或某种威胁的现实性，但对它们的可能性的认识不同或对它们重要性的评价大相径庭。

第 9 章

制定基本的商务目的和任务

高层管理部门最重要的责任之一就是为公司制定基本的目的和任务。正如彼得·德鲁克表明的，管理部门必须决定："我们的商务是什么以及它应该是什么?"它不仅必须确定商务的方针路线及其所服务的市场，还必须决定如何经营商务。正如德鲁克曾说的，这一任务等于要求仔细考虑和阐明"商务理论"。

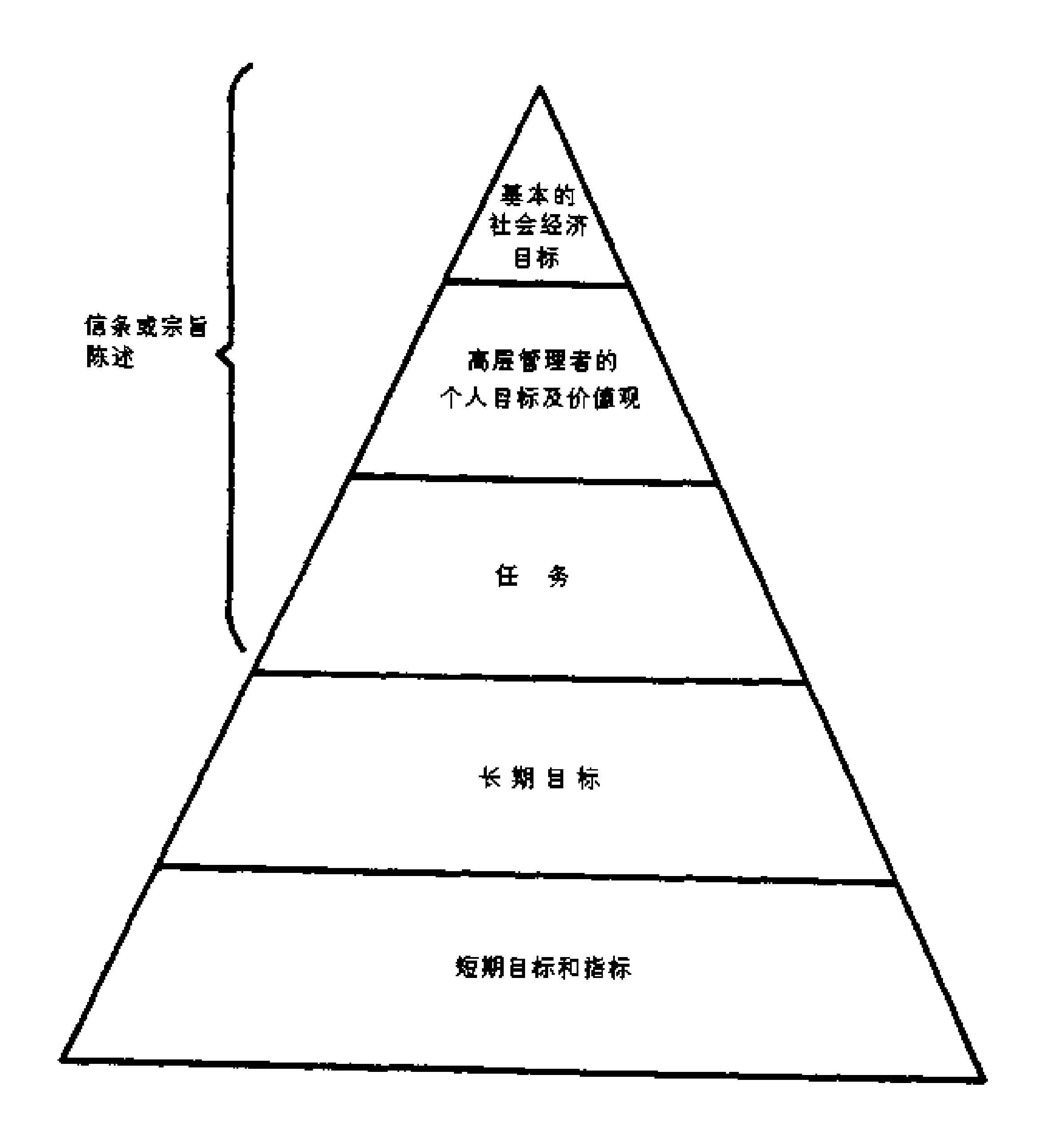
这听起来也许有点抽象，但却是一位高层管理人员能够执行的最实际的任务之一。只有在公司的基本目的和任务的基础上，才能制定出更详细的目标、战略、以及战术计划。

各个商务目标构成的网络

基本的商务目的和任务是一家企业目标网的基础。企业目标网的构成是各不相同的。包括什么和不包括什么、各目标是怎样安排的、以及各目标是怎样相互联系的等等这些随不同的公司而不同，同一公司在不同的时间也不同。

如图表 9-1 所表明的，把商务目标网看作一个金字塔是比较方便的。沿着金字塔向下，每个部分陈述的内容趋于增加。这样，关于基本目的和任务的陈述通常是简短的。在另一个极端，短期目标的描述是较长的。在金字塔的顶端，各陈述

倾向于是一般性的、广泛的和相当抽象的。越是往金字塔的底部，各目标就越具体。对小公司来说，对各目标的陈述，尤其是对任务和目的的陈述，通常并不写出来；只是对短期目标以及对诸如现金、生产、雇用等的陈述，才倾向于写出来。公司规模越大，各目标就越多，从而才倾向于用书面表达。



图表 9－1 商业网络目标

在文献中以及在对商务目标的实践中，存在着一个悖论。一方面，存在着对目标重要性的认识。另一方面，不是很多公司都有结构优良的目标网，而有着优良结构目标网的那些公司通常对这个目标网也不完全满意。对这一悖论的解释很简单：开发一种恰当的目标网络是极其复杂的；目标网是这样一种领域，其过分简化阻碍了对它的良好理解；并且对每个企业来说它是独特的，因为它把管理人员的价值判断同组织运营的其他因素结合了起来。

对公司信条或宗旨的陈述

近几年来，公司公布的对目的和任务的陈述日益增多。这些文件被称作信条、政策、战略、公司目的、宗旨以及被其更多的批评性的评论者称为对公共关系的欺骗。这些陈述一般都表达了公司的基本目的以及高层管理人员的信念。各种陈述的内容缺乏一致性，但是更完全的陈述通常包括图表 9-1 的前三层的陈述，图表 9-2 对这一点作了简要的解释。

尽管许多写出来的信条或宗旨的确是用来提高公司的公众形象的，但它们能够是也常常是公司方向和经营方法的基础。IBM 的总裁小托马斯·沃森是这样来强调公司宗旨的重要性的：

> 那么这是我的论点：我坚定地相信，任何组织为了生存和取得成功，都必须有一套健全的信仰，这套信仰是它所有政策和行动的前提。
>
> 其次我相信，公司取得成功最重要的一个因素就是实实在在地坚持这些信仰。
>
> 换句话说，比起组织的技术和经济资源、组织结构、创新和时间安排来说，一个组织的基本宗旨、精神和驱动力与

组织的相对成就有着更密切的关系。资源、组织结构等所有这些事情都对成功有重大的影响。但是我认为，组织中的人们如何强烈地去相信其基本的指导原则以及如何切实地去执行这些原则，都超越了组织的资源、组织结构等等事情。

项目	所表明或追求的目标或价值观
公司使命	陈述动力或主要的设想 陈述企业的市场和产品种类
营利性	致力于利润
需满足和平衡的利益集团	为公共利益服务 为股东、雇员、供应商及社区利益服务
质量	追求产品高质量 促使管理者及雇员提高素质
效率	争取低成本，高生产力
企业气氛	创造良好的工作环境 创办投资看好的公司 创办有好产品的公司
遵循行为准则	诚实 正直 机会 领导能力 公平交易 团队精神 提高雇员素质 为雇员创造机会 保持私有企业制度 做一个好公民 责任和忠诚 忠于教义

图表 9－2 某公司信条陈述的简要说明性内容表

（出处：改编自乔治·斯坦纳著《高层管理规划》纽约：麦克米伦，1969 年，第 145 页）

包括在典型的信条或宗旨陈述中的内容，是很有意义地基于企业总经理的指导原则、价值观念、抱负、以及责任。例如，采纳社会经济目标以及对各种任务的确定，显然是基于或决定于高层管理人员个人的目标和价值观念。这些目标群相互联系、相互交迭，因而有可能彼此难以区别，要看这些目标是如何陈述的。

基本的社会经济目的

企业不是与社会相隔绝的，它们是社会的一部分。它们是社会的产物，受到社会的培育和支持来完成各种具体的目的。它们只有满足了这些目的才能够生存。有组织的商务活动的一个首要目的，就是有效地运用经济资源来满足消费者的需求。隐含在完成这一目的过程之中的是这样一种观点：一个企业以合适的价格越是有效地满足消费者的需求，其利润就越高。利润是资源有效使用过程中的一种强有力的驱动力。因此对任何企业来说，一个根本的目的就是通过对资源有效益和有效率的使用来追求利润。

有很多公司对目的的陈述并未把营利性放在首位，这种公司数目惊人。有些公司根本没提到利润。不论提到与否，利润是隐含在公司基本目的之中的。营利性目标可以采取多种形式：

"我们的目的就是创造利润，要足以维持公司的健全与增长。"

"目标就是使利润最大化。"

"(我们公司的）一个基本目的就是为每股股票提供一个较高的并不断增加的收入记录。"

"我们的基本目标就是为我们的股东挣得和支付红利，并保

护他们的投资。”

当今的社会要求较大的公司特别应继续追求这一经济职能，但同时也应承担一些社会方案以帮助社会改进生活的质量。改进生活质量意味着什么，或者它是否是各公司应处理的事情，这些问题都还没有一致的见解。不过，许多大公司的确认识到了在关于目的的基本陈述中提到这种社会需要。

“我们相信会是一个良好的社团法人。”

“我们相信，通过支持有益于社区的一些社区项目而成为该社区的好邻居是我们的责任。”

“通过完全承担对我们的经营所处的社区应尽的责任，我们始终为良好的公共关系而努力。指导我们的商务以便社会能从我们的活动中受益，这是我们的职责。”

“为了我们员工的福利、为了我们做生意所处的社区、以及为了整个社会，我们认识到并将恰当地去履行我们的责任。”

各基本目的能用其他的方式来表达，以反映公司高层管理人员个人的兴趣。

“我们的目标就是成为我们行业中领先的公司，用尖端技术去满足美国及其盟国在太空、空中、陆地和海洋等方面国家安全的需要。”

“我们相信，公司及其员工的首要责任就是用合理价格向公众提供最好的现代化的公用事业服务。”

各基本目的也可能包括管理实践的各种目标，比如下面这样的目标：

“我们的管理人员必须是有天赋、受过教育、有经验、有能力的人。他们必须是具有常识和理解力的人。”

“我们相信应按照绩效来给个人报酬，并相信应尽最大的可

能在公司内部使职员得到晋升。”

各种信条和宗旨总是包含着对各种伦理准则的遵守，但水门事件和外国支付丑闻之后，近些年中公司目的更加强调伦理准则这方面的内容。图表9－2识别了几组不同的准则。以下是典型的陈述：

“我们相信我们的个人和公司的关系应受最高的行为和伦理标准的指导。”

“我们信奉在我们的商务中应用金科玉律。”

“我们相信我们生意的成功取决于生意人的品质和正直。”

正如前面所说的，高层管理人员的个人目标被反映在对基本目的和任务的陈述之中。不过，个人的目标这么重要，应该对它另加分类。高层管理人员的个人目标，即使并未总被口头或书面地表达出来，但是对高层管理部门和组织中对他们理解的其他人而言，也许是并且通常是强大的驱动力。例如，某个高层管理人员的个人目标是想在一定的时候在财务上独立。首席执行官的目标也许是想在行业中建立最大的公司；也许是想在销售额、资产、利润、雇员、或世界范围内的经营等方面比前任总裁有更好的绩效；也许是想建立这样一个组织，该组织中的总经理能够充分发挥他的创造力和才能。

基本任务

任务陈述书确定了作为公司基础的计划、目标或动力。这些任务陈述书也许是以不同的抽象程度来表达的。例如，它们可被表达为一种宏大的计划，比如“我们的商务就是服务”，这正是美国电话电报公司长期以来所表达的目标。另一个例子就是杜邦公司的“用化学创造更好的产品以拥有更好的生活。”

当文森特·利尔森任 IBM 总裁的时候，他是这样来表达其宏大的任务的："我们的目标说起来很简单：我们想成为世界上最好的服务组织。"以这种方式表达的这样一些目标能被认为是基本的目的和宗旨。它们也可被认为是公共关系和（或）广告用语。不过，当受到管理部门认真对待的时候，它们可能就非常重要。例如，有许多人相信，由利尔森所表达的宏伟的构思是 IBM 获得巨大成功的一个主要原因。

人们倾向于用产品和市场方面的术语来陈述各种任务。例如，"通过开发、生产和营销所设计的产品和服务来维持一种可行且增长的商务，从而满足公用事业、建筑和制造业的选择性的需要。"

各种任务至少应该用生产和市场两方面的术语来陈述。因为指明商业中的一条产品线而又不指定市场就会使任务的范围太广泛，例如，说"我们是飞机的制造者"实际上是没有意义的。与一般性的航空飞机、玩具飞机或战斗机相比较，如果一家企业是商用飞机的生产者，那么这家企业就处在一种很不相同的商务之中。可以用更多的指导性力量把产品和市场联系起来，比如"我们是为各种运输工具生产空调的厂家"。

有些公司要求其部门制定内容更多的任务陈述书。例如，皮尔斯伯里公司要求其部门制定"租赁"陈述书，它包括产品与市场、销售系统、处理系统与技术、与皮尔斯伯里公司其他商务之间的关系，以及该部门所特有的任何其他的内容。

任务陈述书的重要性

任务陈述书除了给战略规划的制定提供总体性指导以外，还与企业的性质和方案战略的制定有着具体的联系。任务陈述书决定了一家企业的经营所处的竞争性领域。它们决定了如何将资源配置到不同的需求上去。它们决定了公司的规模。它们

使在规划过程中必须论述的对机会和威胁的识别这一任务更加容易。当它们被改变的时候，会发现一些新的机会并带来一些新的威胁。它们阻止人们在制定战略和计划时“开快车”，草率定出的战略和计划会被高层管理部门认为是完全不恰当的。

如果任务或任务的修改设计得恰当，可能会使一个公司起死回生。用过去的例子来说，我相信如果鲍德温机车厂说它的任务是为铁路提供牵引力而不是蒸汽机车的话，也许该厂至今还存在并且很强大。如果生产赶车鞭子的厂家不说它们的商务是制造赶车用的鞭子，而是说为车辆提供自动启动装置，那么这些生产者也许还存在。

鲍德温公司从19世纪90年代到20世纪60年代曾是一家生产钢琴的企业。由于日益激烈的竞争，尤其是来自日本的竞争，该公司发现自己处于困境之中。不过，它发现在商务中资助零售还是赚钱的。这使得该公司把金融机构看作是一种新的生财之道。1968年它买下了总部在丹佛的帝国储蓄贷款社(将存款贷给客户购建房屋)，今天的鲍德温公司是“一家有多家银行的音乐公司”——并且非常兴隆繁荣。更具体地说，其任务的内容是：

> 鲍德温公司是一家多种经营的财务服务的控股公司。其财务分公司从事金融、储蓄贷款及保险活动，非财务性的分公司从事各种乐器的生产和贸易。

另一方面，有些公司改变了它们的任务，其结果是灾难性的。两个改变其基本任务而把计算机业务包括进来的大公司是通用电气公司和RCA公司。这两家公司在遭受重大损失后最终退出去了。罗尔企业是一家生产易于安装的飞机发动机吊舱的可营利的公司。1960年代后期，该公司决定为三藩市湾区快运系统生产机动有轨车，并在1972年终于与华盛顿市区运

输局签约来生产该车。两次冒险行动的结果损失都很惨重，罗尔公司再次更改它的任务以取消这些产品和市场。

格伯产品（Gerber Products）和约翰逊 & 约翰逊（Johnson & Johnson）这两家公司曾面临过相同的环境变化，但却开发出不同的任务来适应这种变化。许多年来格伯产品公司都说“婴儿是我们惟一的事业”。然后在 1972 年左右，它看了一下所预测的婴儿人口注定不再增加并要下降的趋势之后说“婴儿是我们的事业”。然后该公司继续在其原有市场上销售新产品和服务，比如婴儿服装和保险。到最后连“婴儿是我们的事业”这句口号也彻底取消了。面对着相同环境变化的约翰逊 & 约翰逊公司采用了一种不同的战略。它开始把孩子玩的小型产品销售给那些像孩子一样喜爱其产品的成年人。

什么是正确的任务

所选定的任务是否“正确”只有在作了决策之后才能确定。任务的确定是基于判断之上的。正如维克斯所说：“人们和社会的价值判断不可能被‘证明’为是正确的或不正确的；只能运用另一种价值判断来‘赞成’它们是正确或‘指责’它们是错误的。”有时候好像有一些论据“支配”着一项任务的逻辑性，但是只有在事后才能确定这一项决策是“正确的”或“错误的”。罗尔公司对任务的改变在当时似乎是有逻辑必然性的，但事实证明这一改变是错误的。

另一个受误导而改变任务的例子就是怀特汽车公司。在 20 世纪 50 年代中期，怀特公司是一家成功的重型卡车生产者。因为它的股票的账面价值是 56 美元，而每股的售价在 13～14 美元之间，因此它担心被人收购。该公司认为避免被吞并的最好方式就是吞并其他的公司。这便导致该公司制定了一个收购方案，该方案在 70 年代早期几乎导致该公司破产。不

过，要是该公司对其收购行为管理得更好的话，这种任务上的变化也许就已取得了成功。

如何确定任务?

任务的确定是没有什么标准方法的。不过，任务陈述书在很大程度上取决于首席执行官的价值观念，而且一份任务陈述书没有首席执行官的直接干预是不可能被改动的。

有时候任务的改变是由于公司高层管理人员大量商谈的结果。生产 L－1011 的决策就肯定是这样作出的。洛克希德(Lockheed)飞机公司在 20 世纪 50 年代经历了厄勒克特拉(the Electra)灾难之后就把商用客机从它的基本任务中完全取消了。该公司没有写出书面任务，但这一任务得到管理人员总体上的理解并且没有包括商用客机。然后该公司在 60 年代决定生产一架商用宽体喷气式客机 L－1011。高层管理人员经过大量商讨，由首席执行官最后定案，从而实施了这一改变。

当詹姆斯·麦克法兰成为通用米尔斯公司的首席执行官时，他说：

> 作为首席执行官我问自己：对我的期望是什么？我认为我的作用就是真正地把一个较好的通用米尔斯公司建成一个强大的公司。但是我认识到这不是由我一个人决定得了的。关于什么事情才能使公司变得强大，我们需要集体的观点。因此，我召集了大约 35 位高层人员花了 3 天时间来决定需采取什么措施才能使公司从“较好”走向强大。我们分组工作，每组 6 至 8 人，我们从各种观点中明确了一家强大公司的特征，我们的缺点是什么，以及我们怎样才能克服这些缺点。

然后根据那次会议为各具体部门和群体写下了规章。这些规章成为一个成功的公司的指南。

在小型的组织中，首席执行官能够并且经常不怎么参考他人的意见就确立了基本的任务。除了在异常情况下，较大组织中的高层管理人员并未发现这种方法是最好的方法。以任何一种重大的方式改变一项任务或基本目的，将很可能需要组织的运营、人际联系、以及人们使用技术的方式等等都作很大的改变。因此，并非为了应对危机而作出的仓促的改变比起那些详细讨论而逐步作出的改变，成功的可能性要小。

布赖恩·奎因在与100位高层管理人员会谈后曾建议：最好是在累加的基础上对重大的改变进行管理。他发现管理人员在实践中遵循着一系列的步骤。首先，他们认识到有改变的需要。其次，他们试图鼓励他们的组织通过委任研究小组、参谋成员或顾问来承认这一需要，委任这些人是来检查他们感觉到的这一需要所提出的问题、选择、紧急事态或机会。第三，他们通过非结构性的讨论、对局势的探索、对不同观点的解说、促进总经理所赞成的观念、对高层管理部门不赞成的意见进行劝说等等方法来扩大他们的支持面。第四，他们通过在组织内提高技能或技术、对各种选择进行检验、以及利用机会作出决策以获得更多的支持等方法使各个群体尽职尽责。第五，他们或者通过创建一个特别委员会去系统陈述一种主张，或者通过表达高层管理部门所期望的具体目标，从而确立明确的工作重点。第六，他们通过指派支持目标并对目标的完成负有责任的人，切实地履行自己的职责。这最后一步能够被拓展，例通过把各种具体的责任包含在预算之中并制定短期运营计划。

最后，总经理必须保证其组织能够对新的机会和威胁作出反应；换句话说，总经理必须保证一旦决策制定下来，该企业不应锁定在一个固定的方位上。奎因说这一过程“是一种精巧的艺术，需要在远见、企业家能力、以及政治之间有一种微妙

的平衡"。

任务和目的陈述书中的具体性与一般性

关于目的和任务的大多数业务陈述书都表达得很抽象（目的陈述书尤其如此）。不过模糊性也有它的好处。这些陈述书不是用来表达各种具体目标的，但是提供了激励、总体方向、形象、基调、以及（或）经营宗旨来对该企业进行指导。过分详细可能会阻碍生产：具体详细的陈述可能是招致反对的基础。在制定一项可接受的任务或目的的过程中，准确性可能会抑制创造性。一旦一个目标被制定得很具体，它就在组织中形成了一种僵化性并阻碍着变化。模糊性给其他管理人员去填补详细的内容、甚至去改变总体性的模式留下了余地。模糊性允许有更多的灵活性去适应变化着的环境和内部运营。它也促进了执行过程中的灵活性。

如何具体地去陈述任务和目的是个人情趣的问题。如果一家公司忙于"生产巧克力包裹着的樱桃"，那么说"生产巧克力糖果"似乎是对任务的一种有效的拓展。不过，为拓展该任务而说"是食品加工者"可能就走得太远了。不过，伦敦的利弗家务（Lever House）公司的青铜牌匾上宣称："正如威廉·哈斯克思·利弗所设想的，我们公司的任务就是使各处都清洁干净、减轻妇女的工作、促进健康、增加个人吸引力以致使使用我们产品的人觉得生活更美好。"这是一份内容非常广泛的任务陈述书，但是该公司一直取得了非凡的成功。成功的一个原因就是：该公司在这一保护伞下面为每一"利益关系人"群体、职能领域和部门开发制定了多层次的目标。沿着该等级层次越向下，各目标就越具体。

一般说来，一家公司偏离其现有的产品和市场越远，就越不大可能营利。其基本的原因是该企业的管理人员对产品和市

场越来越不熟悉。

一个组织中高层管理人员对基本目的的分歧可能会引起麻烦。这就是格兰特公司破产的原因之一。正如一位管理人员所报告的："在该公司内部，就我们应走凯马特公司的路线还是应追求沃德（Ward's）和彭尼（Penny）公司的方向存在着许多分歧。埃德·斯特利和卢·勒斯腾伯格（两位高层管理人员）对这一问题的看法完全相反，结果是我们采取了中间路线并因此而立足不稳。"

任务和目的应被写出来吗？

如果管理人员对任务和目的的陈述在总体上是意见一致的，那么把它们写出来有助于增强人们今后对工作的责任感。另一方面，当把文字写在纸上的时候，就易引起误解和争论。

对较大的公司来说，似乎只有把核心的目的和任务写出来，才有助于使中心内容具体化。应该有可能围绕各种陈述合理地以各种高度抽象的水平来发展一致性的意见。写得太详细的陈述书可能会扭曲中心内容。拟定得恰到好处的书面目的和任务不仅有助于指导公司的内部事务，而且也会提高公司的公众形象。

非常小的公司则不需要有书面的目的和任务。不过随着这些公司的发展壮大，就应该考虑书面的目的和任务了。

总　结

每个组织中都有一个目标网。这一网络建立的基础是对公司基本目的和任务的系统阐述。具体指明这些基本的目的和任务是高层管理部门非常重要的职能。

许多公司都拟定目的和任务陈述书——称之为信条或宗

旨。关于这些陈述应包括什么内容，并无一致的意见。一般地说，它们包括对公司社会经济目的的陈述、任务（商务和市场的方针路线）、公司的动力和特征、管理人员的实践活动、公司同社区的关系、以及高层管理部门对商务行为应坚持各种行为准则的愿望。所有这些在很大程度上取决于首席执行官的价值观念、抱负、以及兴趣。有些公司只为这一领域的一部分内容拟定陈述书，比如伦理行为的各种准则，或公司的基本目的，或商务和所服务的市场的方针路线。有些公司对这些活动没有书面的陈述。如果没有书面的陈述，不论怎样，对目的和任务通常将有一个隐含的理解。

任务陈述书常常是作为宏大的计划而被写出来的。这些陈述高度抽象并且会成为公共关系或广告的用语。任务陈述书也经常只描述对公司商务及其所服务的市场和消费者的方针路线。

仔细确定的任务是各公司成功的源泉。修正任务会使公司起死回生。另一方面，确定得很差的任务会给某些公司带来灾难。

除了在做出决策之后，否则无法确定何为正确的任务，这是十分遗憾的。

任务可用各种不同的方法来确定，但首席执行官总是直接而深入地参与这一过程。在较大的组织中，这一过程是逐渐发生的，高层管理人员大量地参与这一过程。不过在某些情况下，首席执行官可能不参考组织中其他人的意见就决定了某项任务。这是小公司中最常有的情况。

各种目的和任务最通常是用宽泛的一般性词语来表达。这种语言表达的模糊性有许多好处。具体性比模糊性更可能引起麻烦。

公司变得越大，目的和任务的书面陈述就越有优势，这些

书面陈述是公司内部的总体分配可以利用的，常常也可为公司外部所利用。

第 10 章

开发长期规划的目标

对有效的战略规划最为重要的是：应该用更具体的词语把在第9章中所讨论的广泛、抽象并常常是模糊的目标和任务明确地表达出来。“我们的目标是增加销售额”或者“我们的目标是通过生产优质产品而成为一个营利的公司”，诸如此类的陈述对计划的目标来说是没有用处的。只有当一般性的陈述变得具体化以后，组织中的人们才能准确地理解他们应努力达到什么样的目标。只有这样，他们才能开发具体的战略和战术计划以达到为他们及其公司所设定的各种目标。

在开发各种目标组成的目标网络时，所采取的第一步就是阐明各种广泛的目标和任务以开发长期规划的目标——这就是本章的主题。在后面的一些章节中，将讨论把长期目标进一步分解为各种详细目标的方式方法。

长期规划的各种目标的意义

用本书中使用的商务目标词汇来表达的某个目标，是指希望或需要在某一具体时间达到的一种结果。这个目标是某一组织中的个人或群体所追寻的价值。它是某个基本目标的一个具

体的种类，并更具体地解释了这个基本目标或其中的一部分。它是期望商务未来所能达到的一种状态或者是商务诸因素中的一种。尽管将来会达到这个目标，但还是要安排一段具体的时期来实现这一目标。

目标网是一个连续统一体，各目标的定义渐次发生变化。在这个渐次变化的连续统一体的一端是各种基本目标，另一端是各种短期目标，中间是各种其他的目标。

各种目标的标准

人们发现，进一步阐明长期规划的目标的意义可以指导人们制定各种目标。以下十种指南并非特意按照重要性的顺序来描述。还应指出的是，它们不是互相排斥的。

适应性的

各目标必须支持这个企业的基本目的和任务，这是对目标的一个明显的要求。目标必须促使公司沿着由基本目的和任务所指明的方向前进。对目的没有贡献的目标是不起作用的。与目的相矛盾的目标是危险的。如果要求目标在其目标领域内有一定的效果，就必须制定计划，使目标对目的有积极的贡献。

可随时间的推移而进行衡量

各目标应在可行的程度上具体地陈述希望发生什么以及何时发生。如果各目标不是进行模糊的一般性概述，而是用诸如以下这种具体的方式加以陈述："我们的目标就是从现在起 5 年内使销售额从 1 000 万美元增至 5 000 万美元，"那么规划就会容易得多。目标也能用除美元以外其他单位来加以量化，比

如质量、数量、时间、成本、比例、百分比、比率，或将要采取的具体步骤。例如，一家公司可以把三年计划期内改进职业机会作为一个目标。为了量化这一目标，该公司能够陈述：

> 将建立程序来改进公司中的职业机会。下一年将为各级管理人员制定管理培训方案。在第二年将开发和执行一个全公司范围内的方案以劝告和支持职员的职业计划。在第三年将开发和执行一个为希望接受在职教育的职工支付学费的方案。

只有当某些指定时期的各种目标被具体地表达的时候，这些目标的完成才能得到合理而客观的衡量。

可行的

各目标应该是有可能达到的。在确定目标时，管理人员不应确定不现实的或不可行的目标。

确定可行的目标并不容易。在确定一个可行的目标时有许多要考虑的因素。一个目标必须根据管理人员所理解的产业中正在发生的情况来制定——竞争对手可能做什么，预计环境中的经济、社会、政治和技术等方面会有什么变化。内部因素也必须加以考虑。比如管理人员的能力、激励员工或使员工泄气的因素、以及技术创新的能力。一个可行的目标实际上反映了这些因素，并随着对各计划的适当执行，该目标可望在指定的时间实现。

可接受的

如果各目标可为组织中的人们所接受，那么这些目标最可能被达到。如果一个目标不符合某个重要管理人员的价值体系，他是不可能努力去实现这一目标的。比如，试图使一位

管理人员对开发一种他不喜欢的新产品负责。开发新产品这一目标在成本上肯定也应是该公司愿意接受的，在这种意义上，这些成本不仅包括某些具体时期的财务资源而且包括管理人员的时间、职员的时间、工厂能力、市场份额、以及利润。

灵活的

如果发生未预料到的紧急事件，应该能够对目标加以修改。然而，目标不应是软弱无力的，它应是稳固的，足以保证经营的方向。

激励的

一般说来，那些人们不能达到的和太容易达到的目标都是不能激励人的。对大多数公司来说，制定出有进取性的、比可能达到的又高一点的目标是有激励力量的。研究证实，各种具体的目标增加绩效，各种困难的目标如果被接受了的话，比容易的目标导致的绩效要好。

可理解的

应尽可能用简单的可以理解的文字来陈述各种目标。然而，不管目标如何表达，确定这些目标的管理人员应尽可能地保证这些目标被所有必须努力达到这些目标的人所理解。这好像是一个没有理由的标准，但却是一个非常重要的标准。对规划中各陷阱的一次调查表明：对各目标的误解是管理人员抱怨的一个主要原因。

全力投入

一旦各目标被同意，就应有责任去做那些合理而又必须做

的事情以达到这些目标。例如，就一位部门管理人员来说，就应充分投入以完成他的目标。如果其他的管理人员也有责任完成这一目标，他们也应理解和接受他们为完成这一目标该做出的努力。

人们的参与

如果那些有责任完成各目标的人在设定这些目标时也起到一定的作用，就可以达到最好的结果。这对非常小的组织来说不太成立，而主要是对大型分权化的公司来说的。

参与确定他们将去完成的各种目标的人们比不怎么参与的人们更可能被激励去达到这些目标。参与目标的确定也有助于满足人们运用其技能的需要以促进公司和自身的利益。另外，管理人员和职员对他们自己的业务有着详细、熟悉和实质性的了解，通常比高层管理部门的了解要好得多。在这些情况下，高层管理部门和各部门管理人员在目标确定过程中进行合作就会有很大的优势。

联系

存在着好几个方面的联系。首先，如前所述，各目标应与基本目的相联系。其次，应检查公司不同部门的各种目标，以保证这些目标总体上与高层管理部门的目标相一致。例如，如果各部门为获得销售额和利润而对其经营制定各种目标，那么所有部门综合起来应与高层管理部门为整个企业制定的目标相适应。如果不是这样的话，就应再检查各部门的目标并（或）通过其他措施比如购并来努力达到高层管理部门的目标。最后，在一个集权化的公司或某个部门内部，各目标间应有恰当的联系。这一点将在后面讨论。

各目标在概念上和运作上的种类

从理论上说，应该为高层管理部门认为是企业计划主题的每一个因素确定目标。对一家公司应有的各种目标及目标的数量，不存在什么标准的分类。

大多数公司在实践中相对来说没有什么长期的规划目标。它们通常只为销售额、利润、投资回报率、单位产品利润、以及市场份额等确定目标。通常是用绝对数、百分比或两者并用来表示销售额和利润目标的。例如，用绝对的美元数表示今后5年每一年的销售额目标。或者像这样来表达销售额目标："今后5年每年销售额增加15%。"投资回报率、单位产品利润、以及市场份额通常用百分数来表示。

常要确定目标的其他领域包括：产品开发、生产率、多样化经营、少数民族的雇用、设备的更新、产品的劳动量、产业中的排名、管理开发、工作条件、雇佣水平、以及社会责任。这还没有列完，每个种类可能还有许多子目标。

彼得·德鲁克曾说：企业的每个领域都必须有目标，其绩效和结果直接影响到该企业的生存和繁荣。他认为下列领域是需要目标的：市场地位、创新、生产率、物质资源和财务资源、营利性、管理者的绩效与激励、职工的绩效与态度、以及对公众的责任。

大企业比小公司在更多的领域需要目标。因为在决策制定方面需要指导的人要更多一些，还因为许多利益涉及到目标和目标完成的方式。

如果没有对目的和经营宗旨的总体陈述，或陈述得太短，在规划过程中阐述的目标结构就没有理由不包括那些没有终点的、被划归为总体性的任务、信条或宗旨类的目标。尽管一个人能在目标网络内从概念上作清楚的区分，但这样做在实践中并不总是必要的或称心如意的。

把各目标联系起来

各种目标及其子目标应紧密相连。之所以这样是因为企业在实际经营中各主要的经济目标之间存在着紧密的关系。例如，根据销售额目标、财务目标、以及与资源有效利用有关的目标，就必须追求这样一个目标：维持或增加不低于本行业平均水平的投资收益率。一个人不可能确定一个与其他目标没有关系的目标。这些目标会变成彼此的子目标，这取决于一个人从何处开始。图表10－1对这一点作了说明，它表明了投资收

长期目标	次目标	下列领域的子次目标
第5年年底前争取投资收益率在上交利税后达到15%（指定每年目标）	5年内销售额增至$10 000 000	市场占有率 广告支出 渗入新市场 产品重新设计 为市场开发新产品 在选定的领域开始新的研究开发
	5年内毛利增至$2 000 000	强化职能以减少间接费用 出售老化厂房及设备 减少广告费用
	修建现代设施并在随后5年内充分利用	修建新建筑 替换工具 改善生产进度 提高工厂利用率 进行更好的库存控制 减少不合格产品
	培养并维持熟练的劳动力	管理人员培训方案 管理人员扩充 管理人员雇用明细表 技术更新

图表10－1 公司相互联系的各种目标

（出处：乔治·斯坦纳《高层管理规划》纽约：麦克米伦，1969年，第162页）

益率的主要目标，表明了其他主要目标和子目标同投资收益率相联系的方式。一个更广泛的目标树会很容易地包括其他的职能，这些职能的目标必须相互配合以获取期望的投资收益率。

目标确定过程

在第4章中提出了四种根本不同的规划方法——从上至下法、从下至上法、这两种方法的并用、以及群组方法。在很小的公司中，目标确定的过程一般是从上至下的，但是在大多数其他的企业中，或是从上至下和从下至上这两种方法的并用，或者采用群组的方法。在小公司中以及在大公司的战略性商务部门中，目标确定过程通常是一个群组共同作出努力。

在较大的多样化经营的公司中，纯粹的从上至下的目标确定模式是不适用的。首先，高层管理部门并没有对公司的所有事务有足够的了解，从而来确定现实的目标。其次，典型的部门管理人员会怨恨被交给一个目标而又没有机会去讨论这个目标的可行性。（这种态度的一个实际的原因就是，正如将在后面所指明的，目标的确定是一个包括各种各样权衡在内的非常复杂的过程。）另一方面，没有高层管理部门的审查和批准，很少有高层管理部门（如果有的话）愿意接受部门的目标确定过程。因为这样一些理由，较大的公司中目标确定的程序一般包括高层管理部门与部门管理人员之间的合作。

多比在对50个企业的研究中发现了各种各样的目标确定模式，这些模式实际上处于纯粹从上至下和纯粹从下至上这两种方法之间。他把它们称为“对话模式”，这个称呼是对该过程一种很好的描述。很多种目标确定的模式看来是这样：首

先，随着公司对规划越来越有经验，目标确定中的管理人员同职员的关系也就变得越来越复杂；其次，公司越大越多样化经营，关系就越复杂；最后，那些设置了公司规划办公室的公司，在目标确定过程中倾向于稍微多强调一些高层管理的方向。

确定目标所运用的各种方法

企业在确定长期的规划目标时运用许多不同的方法。下面是一些普遍的做法，没有特别以重要性的顺序来排列。

基于过去的绩效

一家公司也许会检查过去的绩效，并假定过去的趋势将持续到未来。把各种目标基于这种简单的趋势外推上是一种朴素的方法。

考虑未来的因素而作过调整的趋势

一个较为复杂的方法就是把过去的绩效外推至未来，然后根据可能改变趋势线的因素对趋势线进行调整。举例来说，这些因素是：产业销售额预测、市场份额预测、新的市场机会、竞争的威胁、政府条例、产品过时、以及公司的资源。公司的资源包括扩张用的资本、新产品开发、职工的生产率等等。

产业趋势与市场份额

公司能对产业趋势进行预测并确定希望占有的份额。

资源利用

另一种方法就是计算公司可以利用的各种资源并决定对它

们进行可能而满意的运用。例如，计划在某一特定的水平上利用工厂的能力。当然，工厂能力利用得越多，单位产品成本就越低。运用所有的工厂能力自然包括其他各种资源间的平衡，比如维修、员工、广告和其他方式的促销、以及现金流。如果可靠地预测到销售额会高于工厂能力，那么公司必须决定是否将扩大生产规模。数年以前，Pendleton 衬衫的需求旺盛，其生产者就面对着这个问题。该生产者作出了不扩大生产规模的决策，因为这种高出正常水平的需求被认为只是一时的时尚，结果真是这样。

协商

在大型分权化公司中，各部门目标的确定常常是高层管理部门与部门管理人员协商的结果。当达成对各目标的一致意见后就制定达到这些目标的计划。

高层管理部门口授目标

不管是否有用文件资料所做的分析，高层管理部门当然都能够口授各种目标。一直存在着这方面的一些事例，例如某位总经理曾说他公司的销售额目标要按每年 15% 的比率增长，或某个这样的数字。如果这位总经理觉得他的企业可能做到的话，这种方法也没什么错。当然，这种口授的目标能得到越多的严格分析的支持，结果就越好。长时间维持口授的目标一般来说是不明智的。环境的确在变化，各目标也需要修改。

重定战略

在规划过程中，尤其是各目标与战略之间存在许多重定过程。也应该是这样，因为可能发现战略不能达到所陈述的目标。另一方面，公司在搜寻达到某一目标的各战略时也许会发

现满足某一更高目标的新机会。

WOTS UP 分析的结果

通过对公司的机会、威胁、优势和劣势的分析，管理人员和职员将对各种可供选择的目标和战略进行识别，从中为公司最终确定坚定的目标。

来源于各种战略

如前所述，规划过程是从各战略开始的。一旦制定了可信的战略，就容易确定各种目标，如果各战略得以适当计划的话，这些目标将是能够达到的。

制定目标的各种分析工具

对恰当的资料和信息所作的详细研究，也许可被用作制定各目标的基础。例如对一个销售额目标来说，这些分析的范围从对销售员的预测所作的简单分析到基于计算机的仿真模型和计量经济模型。对这样一些技术，管理人员应懂得一些什么样的知识，将在第15章中加以讨论。

确定各目标时所做的种种权衡

确定目标并不是一件简单的确定和宣布某人愿望的事情。个别管理人员能这样做，但大多数管理人员要经历一个复杂的过程，因为在确定目标时要考虑许许多多的因素。

举例来说，市场份额的增加也许就要求扩大规模并增加设备。当然，每家公司的资本都有其他各种各样的用途，这样就不得不以其他事情为代价来扩大规模和增加设备。增强研究与开发以在市场上投放新产品也许会减少现在的利润，但却提高

了长期的利润。所以，今天的红利也许要减少，但今后很可能就有较高的红利。这种平衡值得吗？一家公司想要增加销售额来维持就业，但这样做在特定的环境中也许就意味着价格的下降和利润的损失。

这些例子表明：一家公司所确定的那些很重要的目标都更可能要求进行高层管理部门和低层管理人员都将参加的权衡分析。在尝试了各目标、战略和战术计划的不同联合和组合之后，最终把目标确定下来。

总 结

规划过程要求通过开发各长期目标使对任务和目的的一般性陈述更加具体。当这个任务完成之后，才可能去计划达到各种目标和目的的具体战略。

各目标应是适应性的、可随时间推移来衡量的、可行的、可接受的、灵活的、激励人的、以及是可以理解的；管理人员应全力投人，人们对目标确定过程应积极参与，它们在数量上应是有限的，并应是相互联系的。

从理论上说，应该对企业管理部门认为重要的每个因素确定目标。实际上这是一种太难操作的要求，公司一般把长期目标限制在销售额、利润、投资收益率、单位产品利润、以及市场份额上。

一个企业变得越大，它就越可能有更多长期的规划目标。

在很小的公司中，高层管理部门确定各种目标，而不或几乎不与管理人员进行合作。随着公司变大变复杂，确定目标时各管理人员之间的合作也增强了。在大型公司确定目标时，通常会发现在总部的管理人员和职员同分部的管理人员和职员之间存在着一套复杂的关系。这一过程的实质就是连续性的对

话，直到各目标被一致地确定下来。

这种连续对话的一个理由就是：只有在考虑了组织中各因素的许多种组合之后，才能进行目标的确定。在诸如投资、市场份额、雇用、以及产品价格等因素之间存在着一些权衡，这些因素随目标的确定而得以决定。

第 11 章

制定方案战略

一旦确立了基本目标、任务、以及长期规划的目标，从思想上来说战略规划的顺序就该是开发方案战略以达到这些目标了。本章的主题是方案战略的识别和评价。

方案战略的主要考虑因素

在讨论如何识别和评价各战略之前，应注意方案战略的一些主要因素。

战略与战术

第 2 章指出“规划中一般所使用的词语没有一致性、文字性的战略当然也是这种情况”。也正如第 2 章所表明的，书中方案战略是指为具体的项目获取、使用以及配置资源。

方案战略逐渐变为各种战术。规划中战略与战术有一些明显的区别，战略处于一系列变化的左端而战术处于右端（例如，战略是各战术行动得以制定的框架，先制定出战略，战术是执行战略的）。不过，当战略战术沿着这个变化系列结合在一起的时候，它们之间就没有明显的区别了。造成这种模糊性的原因之一就是目的与方法是一个连续统一体。例如，一家公

司也许决定确立渗透欧洲市场的基本战略，让某个主要部门购并一家生产同类产品的外国企业。一个战术也许就是通过股票交易而不是现金支付来购得该外国公司。不过对该部门来说，这也许就是一个战略，或者如果愿意的话，也可称之为子战略。

方案战略的类型没有一致性

一系列综合性的方案战略会很长。尽管该系列中所使用的分类没有一致性，但一般会接受以下有关方案战略的基本种类。

产品战略会包括如下这样一些内容：产品线的性质；新产品开发；产品质量、特性、以及逐渐过时性；淘汰旧产品；给产品线增加产品。

营销战略也许包括如下内容：分销渠道、营销服务、市场调查、定价、销售与广告、包装、产品商标、以及市场区域的选择。

财务计划会包括这样一些领域：处理多余的资产、消费者信用的程度、获得的资金、资助基础研究、以及设备的支出。

与组织有关的各种战略会包括集权与分权，授权给分权制利润中心管理人员的程度，部门职员的组织，总经理办公室的组织，以及矩阵与职能组织。

人事战略是关于工会的关系、补偿、管理培训、绩效评价、报酬系统、以及职员的雇用。

有关公共关系的战略也许包括广告政策、公司对公共政策问题的立场、与政府各管理机构的关系、以及游说政府。

许多公司尤其是大公司中战略的一个新领域就是社会方案，这些社会方案包括公司希望从事的一些具体的方案，比如

每日关注的一些焦点，将管理人员借调给地方政府单位帮助其改进管理实践，以及对慈善事业所做的贡献。

战略制定的复杂性

杜鲁门总统曾常常抱怨说，即使他的最简单的决策也引起了难以置信的复杂性。这就是战略的性质。那些很明显是最简单的战略，比如5年内使销售额增加一倍，也必须从各种可供选择的方案中进行广泛的选择。各种可供选择的方案需要用许多变量来加以检查——技术、财务、经济、生产、营销、人力约束、政府政策（仅举了一些明显的例子）——还需要用到许多分析工具。然后就是执行，这当然必须在最终选择战略之前加以考虑。这整个过程把实际分析同直觉和政治上的考虑结合起来，是在其最广泛的意义上来使用战略这一词语的。

该过程的独特性

最重大的方案战略的决策制定过程随组织的不同而不同，也随同一组织中方案的不同而不同。每个过程都是独特的，因为它包括不同的混合因素：管理者的价值体系和评价；个人的、社会的、以及政治的因素；人际关系；以及个人的管理技巧、态度、能力、动力和价值观念。

各战略所形成的网络

对各主要战略的识别必须先对子战略进行识别，然后对子战略进行评价。所有的战略为了被成功地执行，必须分成一些子战略。例如一项扩大工厂能力的决策，很快就提出了许多子战略的问题。因此，成功的战略就应是一些相互关联的战略构成的整体。

各战略的可转让性

对一家企业来说是成功的战略对另一家来说也许是不成功的。例如，如果雷夫伦（Revlon）公司与雅芳化妆品（Avon）公司，或通用汽车公司与大众汽车（Volkswagen）公司交换它们的战略，试想会发生什么情况。对一个管理者来说是成功的战略也许就是另一个管理者的一剂毒药。

战略制定是一种艺术

尽管在开发分析工具进行识别和评价战略方面取得了不小的进步，但该过程主要还是一种艺术。战略制定中运用的有些技术有效地帮助了管理人员来制定决策，但是在所有重要的战略决策中，询问正确问题的能力、对判断的运用、以及管理人员的直觉是决策的主要决定因素。

有了这样一些背景的考虑，现在我转而论述识别各方案战略的某些主要方法。

识别方案战略的各种方法

下面识别方案战略的所有方法都能在正式战略计划中加以运用，或者也能单独运用于正式规划方案之外。有些方法是相互关联的。许多这些方法是在局势审度之后产生或者直接来源于局势审度。有些方法不仅在识别战略时是有用的，而且在评价战略时也很有力。下面不以任何重要性的顺序来提出这些方法。

制定一份战略梗概

在这一方法中，管理部门将问："我们的隐含的和明显的战略是什么？"回答完这个问题就必须问几个其他的问题："哪

些战略仍然有效?""哪些战略必须加以改变?""我们在何处需要新的战略?"图表 11-1 表明了在制定战略梗概时也许要提出的问题的种类。这样一份梗概也许会表明，比如一位顾客正在购买该公司产出的一个很大的份额，这种情况很可能是危险的，因为这样一位顾客可能突然决定到别处去购买。虽然这种信息对高层管理人员来说是一般性的知识，但在通常的业务过程中，这并不总是为处于事局中的管理人员所知道。写下现行的战略是重要的，可以保证不忽略任何重要的战略。

1. 识别并衡量主导产品/市场集中

(a) 根据顾客分类的销售
(b) 主要成套产品的销售
(c) 按经销渠道的销售
(d) 按价格/质量类别的销售
(e) 按地理分布的销售

2. 识别并衡量接受公司所调拨的资源最多的单位和(或)活动

(a) 资产在单位和活动中的分配
(b) 每一单位和活动产生的现金流量
(c) 公司自行销售的中心

3. 识别并衡量与主要竞争者相比时的主要竞争优势

(a) 市场占有率
(b) 产品质量
(c) 产品价格
(d) 顾客对产品的接受程度
(e) 边际利润
(f) 设备能力
(g) 管理能力

4. 识别经济战略

(a) 负债/权益率
(b) 现有资产负债比率
(c) 股息分配
(d) 现金地位

续前表

5. 确定主要行政人员的个人战略 (a) 风险方向 (b) 时间水平 (c) 企业家 (d) 职能方向：生产、销售市场、拓展财政等 (e) 集体意见
6. 确定各战略的分析轮廓 (a) 战略评估的时间选择 (b) 评估战略的方法

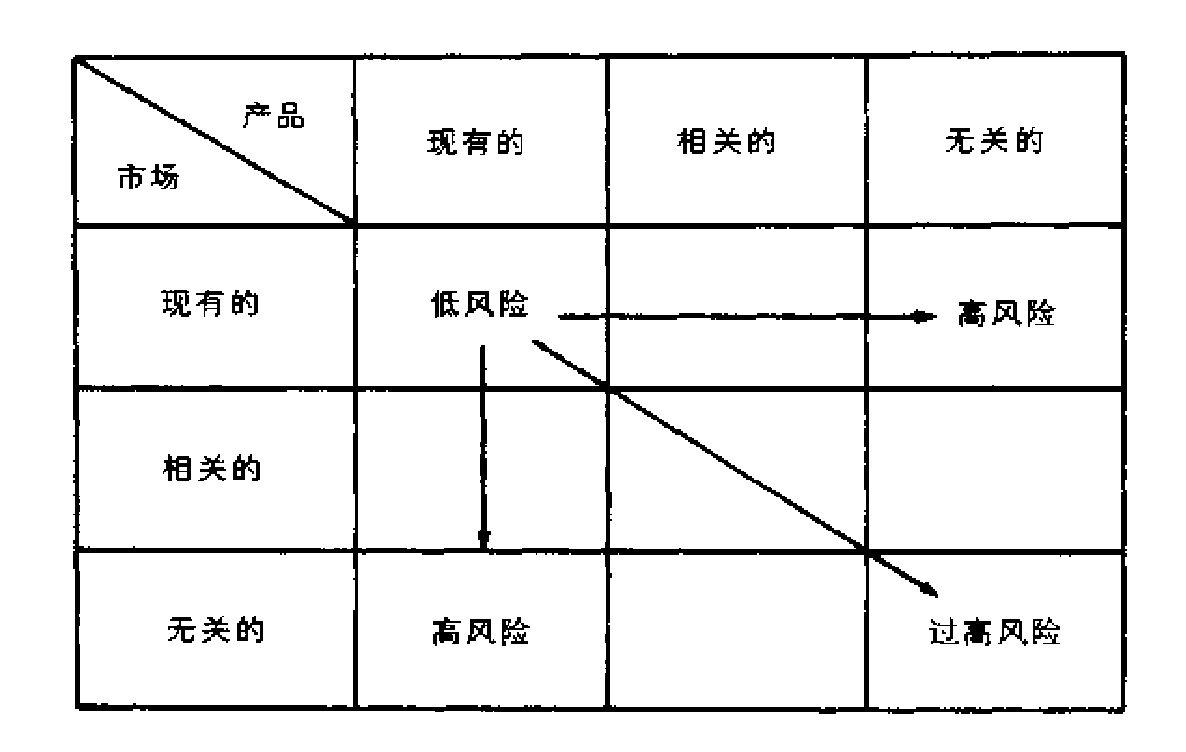
图表 11-1 鉴别和分析某公司战略形象

（出处：乔治·斯坦纳和约翰·迈纳《管理政策和战略》纽约：麦克米伦，1977年，第193页）

检查“产品-市场”矩阵

图表11-2是一个识别可为一家公司所接受的主要的产品和市场战略的矩阵。例如，一家公司可能选择用现有的产品守住现有的市场，或者它也许决定用现有的产品渗透新市场或为现有的市场开发新产品等方法来扩大规模和进行多样化生产。在制定战略决策以在图表11-2中的一个或几个方向上移动，每个格子中将可采用许多广泛的子战略。管理人员应仔细考虑这样的可能性：他们从现有的产品和市场移动得越远，他们从这种冒险中赚得的利润可能就越少。

图表11-3表明的是有些不同的产品和市场矩阵。有许多产品的一家公司能够识别出在哪个方格中其产品会下降。所提出的各种不同的战略将取决于产品所处的位置。例如，如果一种产品在投资/增长区域中下降，管理部门就可作出许多选择。这样，假设在一个有吸引力的市场中份额越高利润就越大，那



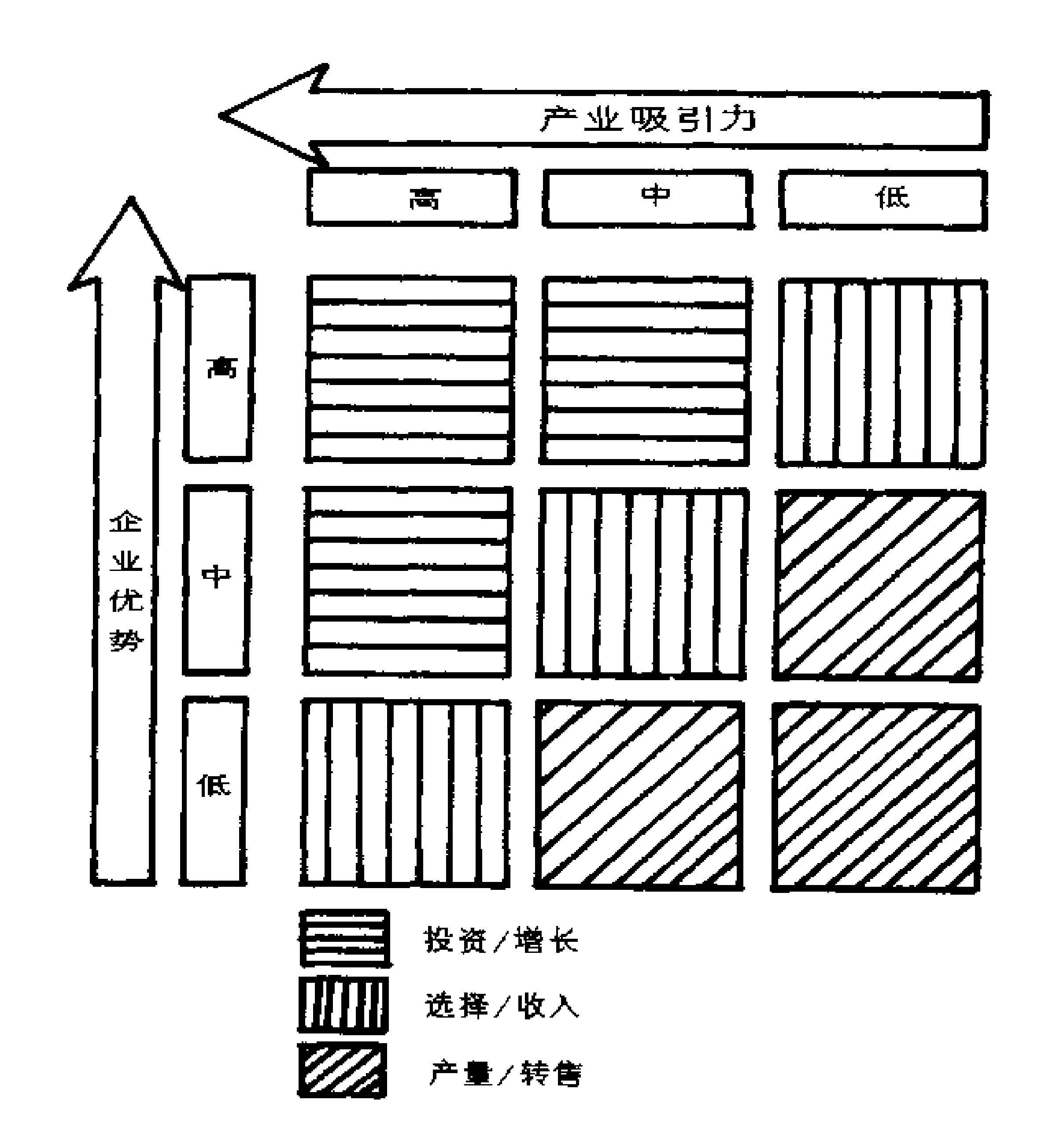
图表 11-2 产品和市场矩阵

(出处：乔治·斯坦纳《战略管理规划》，俄亥俄州：牛津，规划管理学院，1977年，第18页)

么该公司就应增加在广告和销售力量方面的投资来增加份额吗？或者增强研究与开发？或者降低价格以守住市场份额？如果产品在产量/转售区域内下降，那么这些战略就没有意义。该区域中可能的各种战略也许是退出这种商务，或联合各工厂以削减成本，或削减产品线，或放弃份额以维持价格和单位产品利润。在选择/收入区域中下降的产品将会提出不同的战略问题。

当然，该矩阵中所建议的各战略问题不是真的很清楚或者没有加以陈述。原因之一就是市场力量和产业吸引力两方面都有一些不同的因素。战略选择将随着哪一种因素具有重要性而发生变化。例如，市场吸引力因素是可能销售额的多少、销售额年度增长率、定价、竞争结构、产业的可营利性、消费者购

买方式、政府条例、进入市场的容易程度、对环境的关注、法律方面的情况、以及技术特征。公司实力因素是市场份额、可



图表11-3 企业优势/产业吸引力矩阵

(出处：M·G·艾伦《当今公司规划面临的战略问题》(在密苏里堪萨斯市管理学院第三十六次年会上的讲话，1976年8月12日)第9页)

营利性、形象、技术、管理能力、销售体系、销售技巧、服务能力、专利保护、产品效率、原材料的可得性，以及满足政府条例的能力。

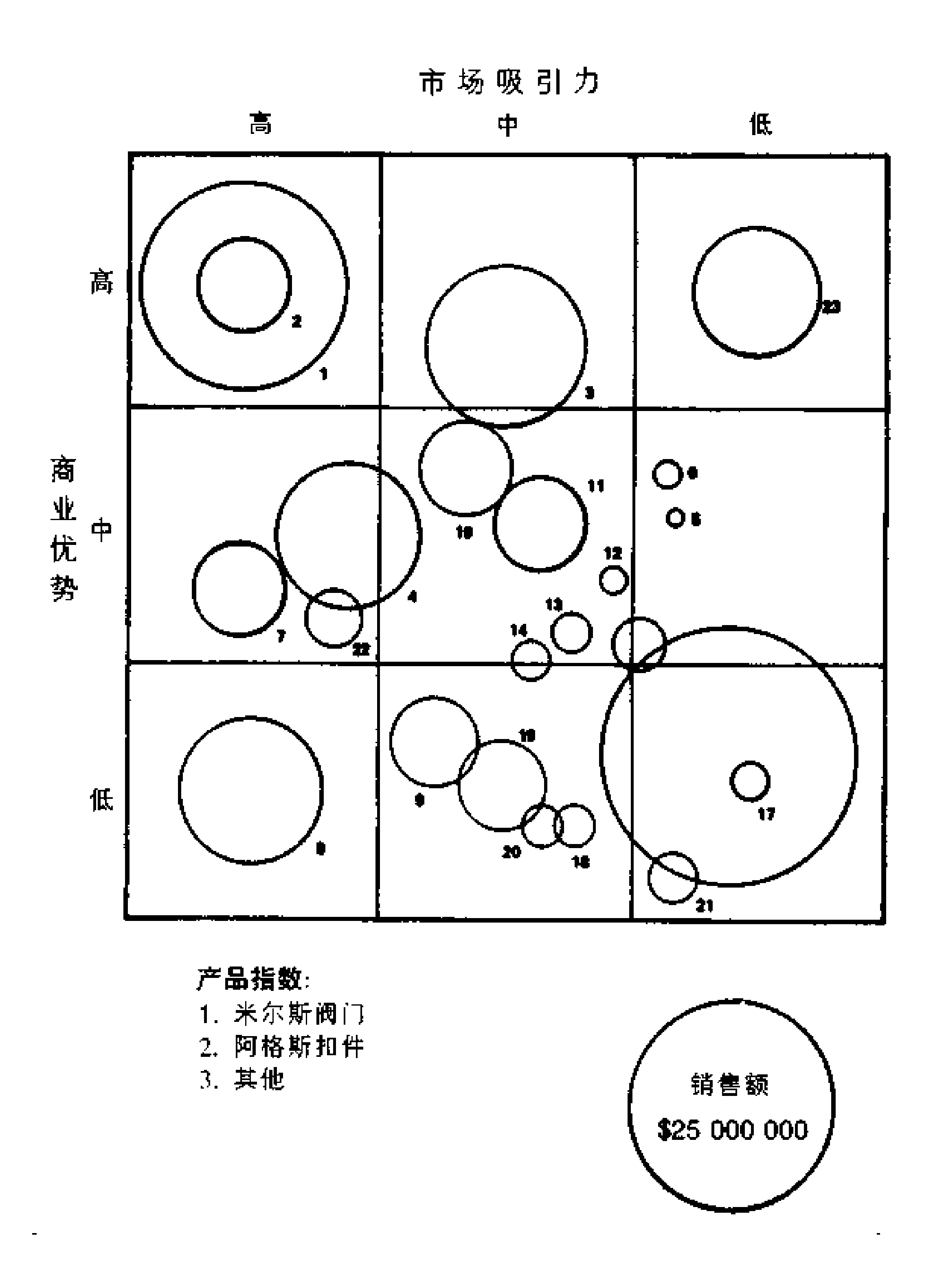
为了阐明这些因素的重要性，一家公司也许将一种产品定位在该矩阵的左上角，矩阵的一个轴度量市场增长，另一个轴度量市场份额。不过该公司因为以下一些理由而可能决定减少其在该产品上的投资，从而逐渐不再生产该产品：政府有关该产品的条例估计会增加；认为该产品会有更多的法定债务；或者该公司也许有其他具有更高潜在回报率的产品可望投资。

当然，对各战略的识别越集中，市场吸引力和市场力量也就有更准确的含义。各公司应识别那些对它们及其产品最重要的吸引力和力量方面的特征。

对图表 11－3 加以修改就可以用许多方式来阐明对战略的识别。图表 11－4 用下一年的销售额来表明各种产品。可以为现金流、市场份额、或所使用的资产画出类似的图。

比如，如果用市场份额来代表市场力量，并指明市场份额的大小，那么这些图就会更有意义。这样，“低”可能是 5% 以下；“中”可能是 5%～15%；“高”可能是 15% 以上。同样，市场吸引力可用销售额的增长来表示并可识别如下：“低”可能是每年 3% 以下；“中”可能是从 3% 到 7%；“高”可以是 7% 以上。当然，这些数字随产品和市场而不同。

如图表 11－5 所表明的，有些公司开发一个评分表，用商业吸引力和公司实力来评价各种战略。例如，每个因素可用 1 到 10 这样的等级来评价（用 1 代表低、差、或最差）。各种可供选择的战略就可根据这样的评价方法得到评价。当然，每个公司必须决定去衡量什么因素。例如，什么构成了高和（或）低的潜在销售额？什么构成了某个产业高或低的增长率？或者回到图表 11－5 中的公司实力，一个人如何去衡量一个强与弱



图表 11－4　斯通公司商业优势/市场吸引力矩阵图

	项目 Ⅰ 计分	项目 Ⅱ 计分	项目 Ⅲ 计分
A. 商业吸引力			
1. 销售/利润潜力	______	______	______
2. 增长率（%年）	______	______	______
3. 竞争情况			
竞争者的应对措施	______	______	______
行为技术指标	______	______	______
专利地位	______	______	______
4. 风险分摊（各部门）	______	______	______
5. 重构一个完整产业的机会	______	______	______
6. 特殊因素			
生态	______	______	______
能源	______	______	______
地理	______	______	______
其他	______	______	______
B. 公司实力（综合因素）			
1. 资金要求/可得性	______	______	______
2. 营销能力	______	______	______
3. 生产能力	______	______	______
4. 技术基础	______	______	______
5. 原材料的可得性	______	______	______
6. 技能的可得性			
强烈支持	______	______	______
技术、法律、财物	______	______	______
其他	______	______	______

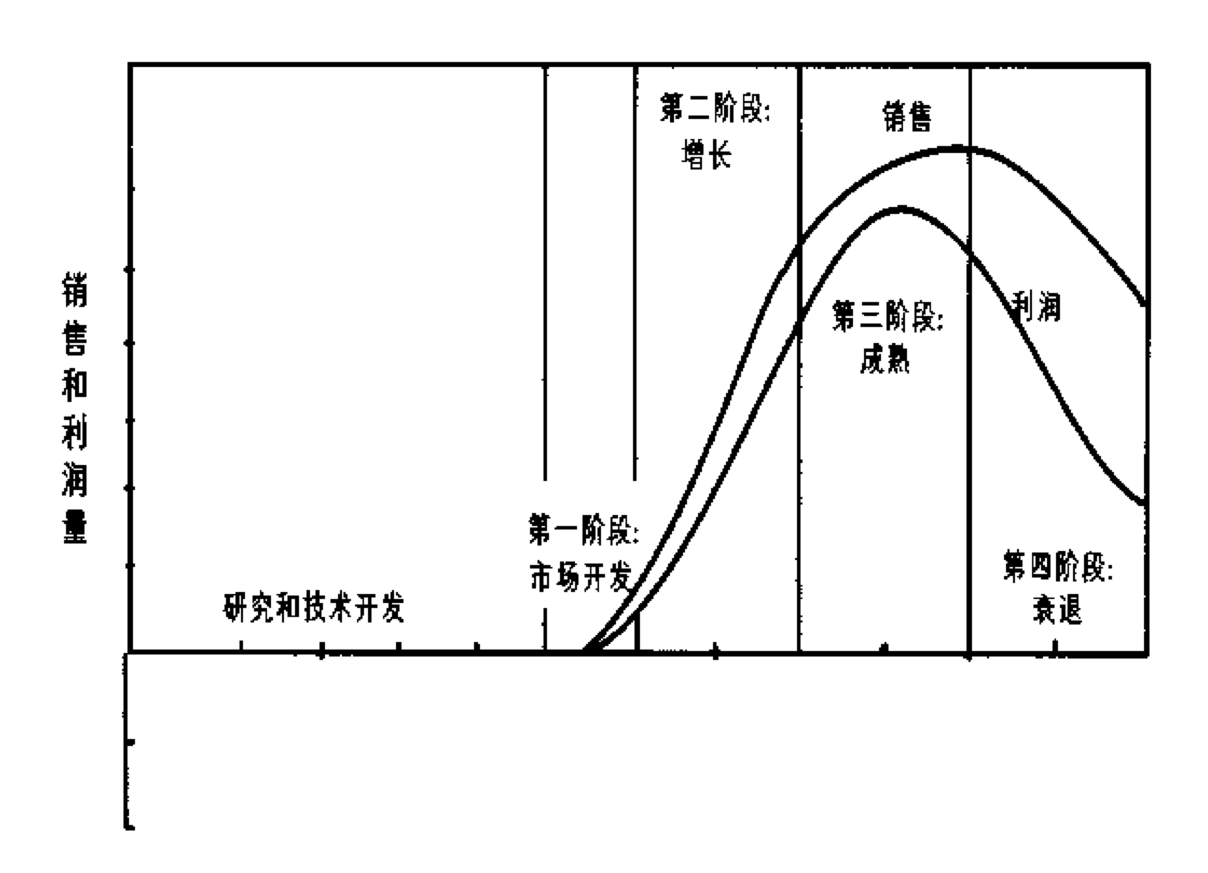
图表 11－5　企业战略规划计分表

（来源：布鲁斯·梅里菲尔德，《R&D 战略分析、选择和管理》，纽约：阿马库姆，1977 年第 10 页）

的技术基础？

检查产品寿命周期

各产品经历寿命周期，在图表11－6中作了描述。被鉴定为值得进一步评价的各种战略将随产品寿命周期的阶段而不同。例如在市场开发阶段有意义的战略在成熟阶段也许就没有意义。



图表11－6 产业产品生命周期

（来源：乔治·斯坦纳；约翰·迈纳《管理策略和战略》）

在市场中找到恰当的位置

一个优秀的战略就是在市场中找到这样一个恰当的位置：没有别人正在占据这一位置，并且自己的公司能够以对顾客有

足够吸引力的价格去占据这一位置。这是一条通往财富的道路。例如，第二次世界大战之后不久，马塞尔·比克就决定生产可自由使用的圆珠笔，那时圆珠笔的售价为12美元，并被期望能终身使用。按这一思想建立起来的Societe Bic公司，当今占有世界大约三分之一的笔市场，其市场价值已超过3亿美元。

当然，当恰当的位置被发现之后，也不能自动地保证获得成功。例如，富兰克林铸币厂发现,市场需要专门生产供人收藏的硬币和金属制品，这一需求当时未得到满足；但该厂还是作了大量的营销方面的努力使收藏者们确信他们有这种需要。一旦一个恰当的市场位置被成功地占据，这一位置自然就会引起竞争,《花花公子》杂志的休·赫夫纳就能证实这一点。

纽曼已详细描述了一套识别和开发在市场中恰当位置的方法。这套方法基本上包括了对市场以及对新产品或服务需求的详细分析。然后研究出实际的和潜在的竞争。最后根据公司的优势和劣势来评价成功的可能性。

发明

如果有更好的战略的话，也很少有比去发明将成为同类产品的代名词的产品更好的了。这类长期赚钱的产品或公司是可口可乐、迪克西牌的杯子、克里内克斯纸巾、普通的电池、赫尔希牌的巧克力、史密斯兄弟公司的止咳剂、以及家乐氏牌的玉米片。然而，不是所有的发明都会立即获得成功。的确，大多数发明起步都很困难。例如，吉列刀片过了几年才有很多人想生产。切斯特·卡尔森发明的静电复印，最终成为施乐公司特别成功的技术基础，在这个发明找到巴特尔记忆研究所的支持之前却遭到许多大公司的拒绝。

计算机模型

当今有许多计算机模型用来帮助管理人员识别各种战略。例如，一个财务仿真模型会帮助管理人员回答“如果……那么……”的问题。通过使用该模型，他们就能确定红利的支付将对现金流有什么影响，一笔给定的支出将对利润有什么影响，或者如果一种新存货战略或新顾客服务战略被采用将对利润有什么结果。各公司运用整个经济的投入－产出模型来识别潜在增长或衰退的市场，这反过来又有助于识别各种战略。这些模型并没有确定战略：它们仅仅提出各种可能性。

识别商务成功的战略因素

一个识别恰当战略的有价值的方法就是提问并回答这样一个问题：“引导本公司成功的战略因素是什么?”对这一问题的研究证实：某些战略因素是与特定产业中特定公司的成功相互关联的，并且各类似公司中的管理人员对这些因素是什么有着惊人一致的看法。例如，自动防故障设备的生产就是航空业成功的主要战略因素。使儿童（和成人）娱乐的玩具就是一家玩具公司获得成功的主要战略因素。汽车公司满足联邦排放及安全标准的能力是在该产业中获得成功的一个新的主要的战略因素。斯坦纳和古思列出了一些综合性的清单以表明大企业获得成功的具体因素。

科恩和林德伯格认为以下因素对小企业的生存和增长有关键性的影响：

> 对增长的谨慎态度。对流通性的关注。在维持较低成本的同时，注重提供市场需要的产品或服务并注重提供令人满意的工作。建立并维护交流与决策制定的开放系统。创造一个理性的组织。对某些职能的控制。节约使用时间。对具有

所有权的管理人员的主观性的抑制。

人们已做了许多学术工作来指出那些在给定环境中引起成功或导致可能的失败的各战略因素。这里仅举几例，现在规划研究所中的PIMS项目(即市场战略对利润的影响)已经在1 000多家工商企业单位中建立了大型统计数据库。PIMS识别了37个因素，分为七类，这些因素对营利性有着重大的并且通常是可预测到的影响。例如，这些资料清楚地表明：一家公司享有的市场份额越大，它的投资回报率就越大。PIMS当今广泛用于产业中来识别和评价各种战略。

波士顿咨询集团深人研究了著名的知识曲线效果——随着生产的增加，单位成本下降——并得出关于受人偏爱的各种战略的许多结论。例如，在市场上的早期优势对建立市场领导地位非常重要，随着市场份额的上升，这又会引起较低的单位成本。

关于营利性与多样化战略之间的关系，鲁梅尔特对273家公司进行了研究。他得出许多重要结论：那些进行多样化生产并将它们的大多数活动与其核心技术、能力或资源相联系的公司，是最可能营利的。最不可能营利的是那样一些公司：它们实际上是一体化的原材料处理商，或者活跃在不相关的商务中。

由于篇幅所限，不能对这些研究所提出的详细战略作进一步阐述。此处也不可能对正在增加的文献作进一步评论，这些文献是关于商务成功的各战略因素的。这个领域的工作是巨大的并且还在增加。

直觉

正如前面所讨论的，对优异的战略识别来说一个聪明的直觉性的头脑是最可贵的。

运气

许多公司发现运气是各成功战略的一个来源。例如，“魅力厨师”就是一家受女性青睐的公司。多年来这家公司生产小型易携带的加热装置，这是一个像通用电气和西屋那样的大的生产者觉得太小而不大可能营利的市场。第二次世界大战以后，当周末旅游汽车和住房拖车开始繁荣时，“魅力厨师”发现它自己支配着这个小型加热装置市场。

“构成规划基础的劣势、机会、威胁、优势”（WOTS UP）分析法

这一方法已在第8章详细描述过。这里提到这一方法是为了使最前面的识别各战略的方法清单得以完整。

问题是什么?

如果一家公司处于困难之中，问“问题是什么?”这样一种直接方法就是识别出解决方案的方法。这不像听起来那么容易，因为所问的问题通常被发现是一组问题，并且关键的问题并不总是那样明显。其危险就在于找出各种症状而不是根本的弊病。例如，一家正显示出不断亏空的公司就有问题。但是问题是什么呢？亏空是某种事情出了根本性错误的症状。不过，试图识别关键性的问题是制定战略的一种方法。

差异分析

差异分析法已在第2章详细讨论过了。

仿效领先者

有些公司，尤其是那些在产业中受一家或数家企业支配的小公司，也许会采用仿效领先者的政策。各大公司也常常相互

仿效。蒙哥马利·沃德公司曾彻底仿效过西尔斯公司，这是对两者都获得成功的一个战略。然而，RCA 公司就其计算机仿效过 IBM 的定价策略，其结果很惨。

适应性搜索

我认为适应性搜索是由安索夫首先使用过的词语。这一方法用大量的术语来阐述各种规则，然后随着解决方案的不断产生，分阶段连续改进各备选方案。这一方法给人的印象好像是数次在解决同一个问题，但情况并不是这样。解决方案是系列性的，每一步建立在前一步的基础之上但又不是对前一步的重复。

在适应性搜索中，制定某个主要决策，比如为了使产品线多样化。下一步是进行选择，是通过投资于研究开发方案来实现多样化，还是通过购并其他公司来实现多样化。第三步或者是为研究确定产品领域，如果是选择这种方式的话；或者是为购并其他公司而选择所要搜索的产业。在这种顺序性的决策制定过程中，要增加的各步骤是明显的。

为协同进行搜寻

这种方式或者试图把现存商业中的各因素结合起来，或者试图增加那些将在实际上证明 2+2=5 的新因素。例如，一家没有就餐设施的汽车旅馆也许会认为：增加一个餐馆将产生餐馆和旅馆独立经营所不可能实现的联合利润。

其他方法

有些管理人员每天碰头并且只用如下一些方式来对各战略进行思考。头脑风暴法也许被认为是局势审度的一个变种。反复试验法已被许多公司所运用。创造性和对付性的方法在第 7

章已讨论过了。

对战略进行评价

一旦战略被识别出来，就应对它们进行评价。在某种意义上说，重要的方案战略都是要检验的假设。它们就是学术界所称的非结构性问题。这就意味着没有一个简易的公式来提出一个解决办法。正如本章开始所指出的，每个方案战略问题及其解决办法都是独特的。

评价并非总是跟随着识别

一旦方案战略被识别出来，规划的理论步骤就要求对它们进行评价，但在现实世界中并非总是在这样进行。有许多理由来说明方案战略为什么不被评价和执行，此处仅指出几点理由来说明这一点。

根据方案战略来进行决策是有风险的。如果一个行政人员采取某种立场，并且最终显示这一战略是一个错误的战略，那么其职业就会有危险。由于这样一些风险，行政管理人员有时宁愿不做决策，这样反倒较为安全。

战略决策制定是一种艺术，作为一种艺术，它是一种需要知识和分析的创造性过程，该过程不同于短期决策制定的过程。随着管理人员因在解决狭窄职能领域中短期问题的技巧而得以提升，他们解决广泛而无章可循的问题的能力就可能被忽视，于是他们在解决这些问题的时候会犹豫不决。许多公司的补偿体制常常阻碍了战略决策的制定。正如格特斯纳所指出的："激励性的补偿要么常与短期收益绩效相联系，要么常与股票价格的变动相联系，这两者没有一个是与战略的成功相联系的。"

对战略决策制定过程的评论

第15章将详细地讨论在规划中决策制定的思维过程及其工具。尽管这个主题在本章的前面部分、前面几章以及第14章都有论述，但下面几点仍值得强调：战略决策制定非常复杂，并受非数量因素的支配。不仅在制定最终决策时需要判断，而且在确定制定决策所运用的步骤以及指导决策所必须的资料种类时也需要判断。罗伯特·麦克纳马拉是决策制定中运用数量方法的强烈支持者和辩护者，他对有争议的TFX战斗机决策在国会面前作证时论述了判断的作用：

> 从根本上说，我们涉及的是判断问题。是的，会包含有一些技术信息和计算结果；在最后的分析中，是靠判断来解决问题的……既然是这样，我们就面对着一种判断累叠于判断之上的情形……我知道只有一种方法来使累加性的错误降到最低程度……这种方法就是决策制定者不仅将判断运用于最终的建议之中，而且要运用于基础性的建议和因素之中。

在决策制定过程中，许多数量工具都有帮助，但没有一种工具能做最后的决策。再次提到的是，在第15章将讨论不同的工具在决策制定过程中的适用性。这里指出这样的事实是有益的：来自WOTS UP分析的资料为决策制定提供了重要的指导。新编辑的统计资料，比如PIMS的资料、波士顿咨询集团知识曲线分析、以及鲁梅尔特的营利性与组织活动之间的关系，都是有价值的指导原则。还有一些管理人员从自己和他人经验中积累起来的粗略性的指导原则。正如在第15章中所讨论的，管理人员在决策制定中能够运用许多其他的分析工具，但是战略决策越重要，这些分析工具的力度就越小。

对战略的评价所进行的检验

在最终的分析中，制定决策最有效的通用方法就是在正确

的时间问正确的问题。图表11－7提出的38个主要问题形成了对识别和评价战略这两种活动的检验。这些都是简单的问题。然而，如果在正确的时间考虑了这些问题并给予了恰当的权重，它们就能阻止灾难性的决策或保证一个很可能是正确的决策。

有一些例子可用来强调图表11－7的作用。福特汽车公司很晚才发现，就Edsel汽车而言，问题1的答案是否定的，公司为此损失了几亿美元。格兰特没有问第2个问题，并部分地因此而破产了。RCA没有就IBM问问题3和问题6，结果失去了其计算机生意。第5个问题中特别提到的曲棍球棒法是指进行乐观预测的一种趋势，就像曲棍球棒的一端迅速上翘一样来表示对未来几年的预测。最后，罗尔斯－罗伊斯汽车公司没能恰当地处理第31个问题而破产了。这都是些反面的例子。许多从该表中问过正确问题的公司都经营得很好。

每个公司必须为检查中的方案识别出那些恰当的问题。一旦这些问题被提出，其涵义就变得明显了。如果恰当的问题并不在该表中，那么必须问与手头的问题有关的其他一些问题。当然，图表11－7中每个问题还可归入更详细的问题。

综合考虑分析的严密性、直觉和判断

我们说靠管理人员的直觉和判断而不是根据数量决策规则来选择重要的方案战略加以执行，并不意味着分析技术和严格的数量评价在决策过程中是不重要的。例如，在本章较前部分引述的麦克纳马拉在解释直觉和判断在他所作出的一个重大决策中的支配地位时，他的评论是完全准确的。不过，在决策的背后是大量的成本－收益研究，这些研究依赖于很多数量分

A. 战略是否与环境一致?

1. 你的战略是否与你公司的环境一致?
2. 你的战略是否能使你公司的主要人员所接受?
3. 对于你所面临的竞争，你是否有一个诚实而精确的评价? 你是否低估了你所面临的竞争?
4. 你的战略是否使你的产品易被你的一个主要客户购买?
5. 你是否已成为曲棍球棒法预测综合症的牺牲品?
6. 你的战略是否照搬了你的强有力的竞争者的策略?
7. 你的战略是否使你与你的强有力的竞争者对抗?
8. 你的市场占有率（现有的或未来的）是否足以参与竞争并创造可接受的利润?
9. 如果你的策略致力于扩大市场占有率，是否会遭到司法部反托拉斯局的阻止?
10. 联邦政府的其他部门是否会阻止你达到你的战略所追求的目标?
11. 你的战略是否合法并与你公司的行为道德和伦理规则相一致?

B. 战略是否与你公司的内部政策、管理方式、宗旨及经营程序相符?

12. 你的策略是否被你公司所有想要知道该战略的人所认同和理解?
13. 通过为将来可接受和可行的时间开发一些子计划，该战略是否得到了这种开发活动的检验?
14. 你的战略是否与你的公司内部实力、目标和政策相符?
15. 所评估的战略是否被分成数个适当相关的分战略?
16. 所重审的战略是否与你公司的其他战略相冲突?
17. 你的战略是否做到扬长避短?
18. 你的组织结构与你的战略是否相一致?
19. 战略是否与组织中的高层管理者及关键员工的价值观相一致?

C. 从你的资源来看，该战略适当吗?

资金

20. 你是否拥有或能得到足够的资金以确保战略能成功地实施?
21. 本战略的与资金分配相关的财务后果是什么? 其他不能得到资金的项目是什么? 与此融资相关的财务次战略可接受吗?

实物工厂

22. 你的战略是否适合于现存的和未来的实物工厂?

续前表

管理资源

23. 是否有可识别出来的、指定的管理人员来执行该战略?

D. 执行战略的风险可否接受?

24. 战略是否已进行过适当的风险测试?比如,投资收益率、敏感度分析、公司承担特殊风险的能力及意愿等等。
25. 你的战略是否达到了最小风险与同公司资源和前景相一致的最大利润潜力之间的平衡?
26. 这一战略是否耗费太多的资金与管理资源?
27. 在考虑环境可能发生变化的前提下,回报期是否能接受?
28. 该战略是否使你远离你现在的产品和市场?

E. 战略是否适合产品生命周期和市场实力/市场吸引力情况?

29. 战略是否与现存的或未来的市场实力/吸引力地位相符合?
30. 战略是否与相关产品的生命周期相符?
31. 你是否将一件革新产品迅速推向市场?
32. 战略是否涉及新产品的生产与营销?如果是,你是否已真正估计了成功执行这一战略的必要条件?
33. 战略是否适合还未被其他产品占据的市场位置?该位置是否可能对你的产品开放足够长的时间给你的投资以回报并得到所需要的利润?

F. 计划的执行时间期限是否正确?

34. 就已知的市场情况、竞争等等而言,执行时间期限是否合适?

G. 是否有其他重要的考虑?

35. 从整体而言,战略能否被有效率及有效果地执行?
36. 你是否试图识别组织内外将对战略的成功或执行问题的产生最具有影响力的主要因素?你是否对它们作出了恰当的评估?
37. 就你战略的基础而言,假设是否现实?
38. 除上述问题外,是否有其他与评估本战略相关的问题?

图表 11-7 评估战略的主要测试项目

(源自:乔治·斯坦纳《战略管理规划》,俄亥俄州:牛津,规划管理学院,1977年,第22~23页)

析，包括采用计算机进行的很先进的计算。

图表 11－7 中的第 24 个问题是关于战略决策制定中很有用的各种分析工具。明智的管理人员需要进行与某决策有关的数量分析，但是当所考虑的定性因素也同样相关的时候，他们不会只根据数量分析来制定决策。管理人员在战略决策制定时的基本问题就是知道如何将数量分析与他们的直觉和判断相结合。他们必须决定去作何种相关的并值得花代价去作的分析，必须决定在最终的决策中给每种分析以多大的权重。

决策制定中考虑分析的严密性、直觉和判断的组合时，注意到这样的情况是重要的：管理人员要求和使用数量分析以评价各战略时，他们脑子里可以有很多目的。当然，经常目的是为决策制定提供一个坚实的基础。这样，比如管理部门就可能要求对各种可供选择的战略进行风险分析，以帮助识别最合意的战略。当非数量因素相对来说不重要，且管理部门对这些资料和分析有充分的信心时，就能够根据这种风险来制定决策。如果非数量因素有说服力，那么对管理人员来说，严格的风险分析会减少制定最终决策时必须运用判断的各种选择。例如，在四五个备选战略中，利润风险如果没有基于计算机的风险分析也许不会迅速明朗化。如果职员的分析能清楚地表明，比如说两个备选战略比所有其他战略都好得多，那么这样的结论应对管理部门有很大的帮助。

然而，管理人员因为其他一些理由可能希望有透彻的由职员进行的分析。某个管理人员也许已初步作出决定，而只是想得到进一步的证实。或者，该管理人员已得出最终的结论，他想要职员分析仅仅是为了保证没有遗漏主要的问题。或者该管理人员想要职员分析以便在为获得批准而把决策提交给委员会时他能够说："所有的方面都被职员中的专家们检查

过了。”

总 结

本章重点是识别和评价各方案战略的方法。在讨论这些方法之前，检查了一些主要的考虑因素，以提供对这些因素间的相互关系或相对重要性的看法。

1. 对方案战略的意义不存在一致的看法，并且各方案战略会逐渐变化成各种战术。
2. 对各方案战略的种类与分类，不存在一致的看法。
3. 战略的制定过程非常复杂。
4. 各重要战略的识别与评价中的每一问题都是独特的。
5. 各成功的战略是一组相互关联的战略。
6. 对某人来说是战略的东西也许是另一个人的毒药；各战略并不总是可以从一家公司转用到另一家公司。
7. 战略制定与其说是科学还不如说是艺术。

识别战略的主要方法如下：制定一份战略梗概；检查产品与市场矩阵；检查产品寿命周期；在市场中找到合适的位置；发明；计算机模型；识别商务成功的各战略因素；直觉；运气；WOTS UP 分析；问“问题是什么?”；差异分析；仿效领先者；适应性搜索；以及为获得协同作用而进行的搜索。还提到了见机行事法、头脑风暴法、不断探索总结法、摸着石头过河法、以及企业家精神。

因为有些因素会阻碍管理人员进行战略选择，所以对各战略的评价并不总是跟随着识别。但是对于那些认真地评价各方案战略的管理人员来说，有许多可利用的工具来帮助他们。不过，决策越重要，决策中不可量化的因素就越占支配地位。对

各方案战略提出了 38 个主要的检查标准，以表明提出正确问题这种普遍占主导地位的决策工具的重要性。

第 12 章

中期实用性的方案制定

战略规划向现行决策的转化分两步发生。第一步是制定各种中期实用性计划，第二步是从这些中期计划中开发出各种预算和短期战术计划。本章是关于第一步的计划，在第 13 章将论述第二步。

中期方案制定中规划的作用

在战略规划过程中对各职能性计划进行协调有许多目的。中期的方案制定将表明：如果各战略被执行的话如何去开发资源。当管理人员能够表明资源的有效运用将如何完成各种战略的时候，他们然后就能证明这些战略是值得称道的。如果某些资源不可使用并且不能得到，那么就有必要复查各种战略并加以改动以适应资源的可得性。如果有些资源过剩，对各种战略进行再评价也是合乎需要的，因为改变战略也许会更好地利用资源。当各种职能性计划与管理人员的满足感相互关联时，它们就为开发短期战术计划提供了一个坚实的基础，以保证职能性计划的执行。

各中期计划通常的时间是 5 年。高技术公司和（或）研制时间较长的公司都倾向于使用更长的时间。较小的公司以及那

些面临迅速变化和难于预测的环境的公司，都倾向于为中期方案的制定采用少于 5 年的时期。

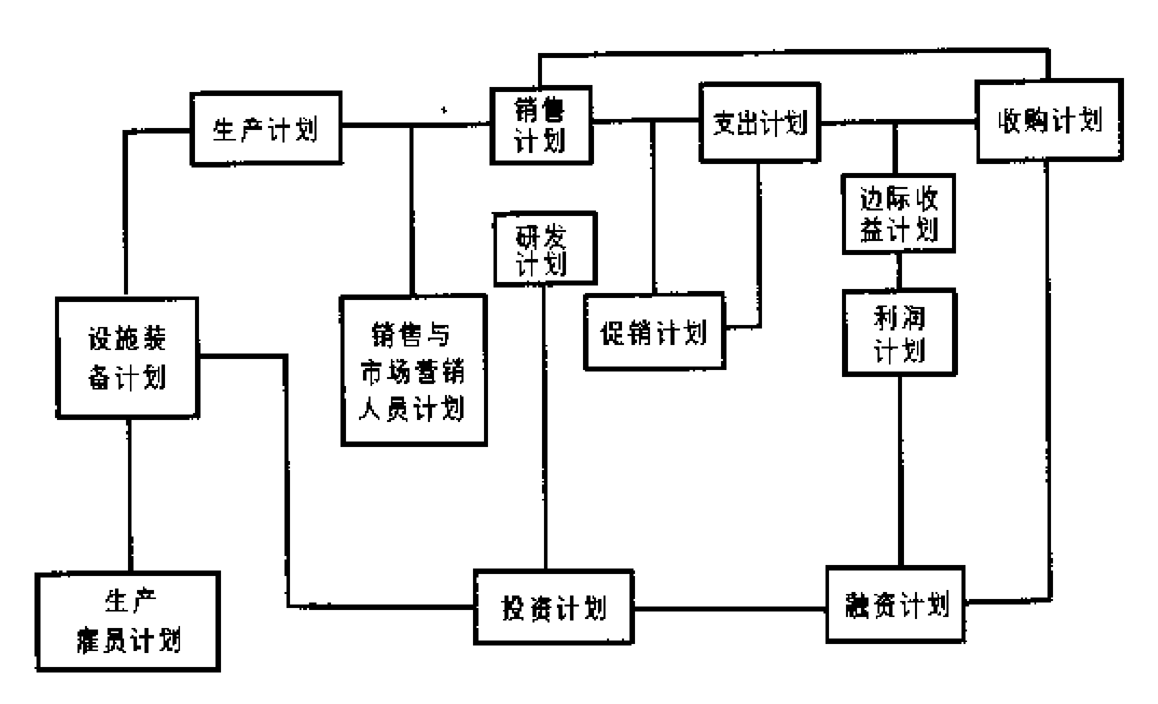
各职能性计划被设计来执行各种战略，也是保证各战略的可信性所需要的，公司所采用的时期应是最适于对各职能性计划进行整合的时期。不过，这种时期上的保证应在这一条件下达到：很多职能性领域在长期内进行整合不会导致过高的成本。

中期方案的结构

从理论上说，有许多职能性计划在规划时期就应整合在一起。完整的规划要求中期职能性计划应为包括直线和参谋职能在内的每种职能而制定，应为每件产品或服务而制定。由于这种整合极其复杂，所以没有公司试图去包括所有的职能领域。合理的做法就是只包括那些执行有限的一些战略所必须而且重要的领域。公司试图把长时期内所有的活动联系在一起，这是在做不可能的事情。不管怎样，这也没有必要，其代价又很高昂。

这并不意味着：为完成具体战略而不需要直接被协调的职能管理人员和职员制定中期计划。所有的人都应制定中期计划。不过他们与主体计划的联系程度是不同的。例如，一家公司有很多研究开发人员，他们有责任在总体计划中引进新产品，有责任对老产品进行再设计，这样的一家大公司可能就应该有直接与营销和生产相关联的各种计划。另一方面，保持少量的研究人员做基础研究工作，这些研究今后也许会为公司带来重要的新产品，这些少量的研究人员就不需要有直接与公司中期计划有关的各种计划。

图表 12－1 是一个简单的插图，用来表明各种不同的职能性计划是如何相互作用的。该图表增加一些诸如原材料采购和



图表 12－1　战略路径的中期方案计划

（来源：《长远企划》由艾尔弗雷德·弗里德里克提出的“德国钢铁公司的企划”1972 年 12 月，第 82 页）

职员支持方案这类其他的职能——如管理信息系统和公共关系——就会变得更复杂。

实践中的各种变化

各公司要求管理人员和职员制定中期职能计划的方式有较大的不同。（中期方案和/或计划这些术语未得到广泛运用。有些公司把这一部分的规划称为运营性规划。有些公司把这些术语用于战术计划的制定。有些公司则说成方案和项目计划的制定。）在过去的 10 年，一直存在与标准的、严格的和完整的中期职能计划的制定相偏离的趋势。当今各公司都允许在这一领域比以往有更多的灵活性。下面列举了一些在各公司中现行的做法。

有些公司使用规定的表格来反映中期职能计划。图表12－2

项目	去年	本年预期	后五年				
			第一年	第二年	第三年	第四年	第五年
销售							
市场营销费用：							
广告							
销售							
产品单位							
雇员：							
总额							
直接							
间接							
研发支出：							
新产品							
产品改进							
成本削减							
新设施(总额)：							
扩大现有产品							
新产品							
成本削减							
维修							
利润和损失的概况：							
总的毛收入							
运营成本							
税前净利润							

图表 12－2　五年财政计划分类表

是一个相对简单的表格，它把各职能领域的预期支出同损益表的主要部分结合了起来。

大多数公司要求各部门将职能计划转化为估计的损益表。图表 12－3 表明了制定这种报表的一种简单的形式。有些公司也要求各部门制定若执行各职能计划时的估计的资产负债表。

部门：____________

	本年	19 ___	19 ___	19 ___	19 ___	19 ___
销售—单位						
销售总额—美元						
津贴						
净销售额						
销售成本						
销售毛利						
G&A 费用						
销售费用						
广告费用						
研发费用						
全额运营费用						
其他净额费用						
长期债务利息						
其他						
折旧前的收入						
折旧						
间接费分摊前的收入						
一般性间接支出						
税前净收入						
资金回报率						

图表 12－3　财政概况

有些公司要求其部门为五年计划期头两年的所有主要职能

制定详细的职能计划。后三年要求得较粗略一些。有些公司要求为头两年制定详细的计划,第三、第四年没有计划,第五年只有总体性的趋势。这种方法阻止了外推法,并帮助管理人员和职员将注意力集中在短期的现实事件和较长时期的可能性事件上。

更多的公司正在要求各部门提供关于其中期职能计划的定量和定性两方面的信息。例如,一家公司要求各部门把它们的主要战略提交给总部,并未要求它们提交详细的职能计划,但要求它们用定性的术语简略描述执行战略和达到目标的主要途径。不过,各部门被要求以估计的损益计算书的形式提交相当详细的财务计划。在这家企业中作了这样的假设:部门管理人员有丰富的规划经验并将协调职能计划,这样不仅为了准备更可靠的损益计算书,而且还可检验他们的战略的有效性。这种方法的一个优点就是总部不会陷入细节之中并能将注意力集中在最重要的问题上——各种战略、各主要的职能计划、以及各种财务结果。

有些公司要求各部门制定它们的种种战略,然后为每一主要的战略开发各种战术性计划。各种不同的职能计划被整合的程度随公司的不同而不同。在这一方法中,也正如在大多数其他的方法中一样,各部门被要求为整个部门提出损益计算书。

另一家公司要求各部门描述各种方案,这些方案为现存运营中的主要变化、为存在于各种可供选择方案中的优先顺序、为执行具体短期计划的预先安排提供分析工具。这家公司阐明通常要叙述的典型方案是:产品、定价、销售方案、生产方法、贮存与分配、实物工具与设备、地点与空间要求、组织与人事、财务与控制程序、数据的处理及记录保存以及采购。

还有一家公司要求其部门提出战略规划而不是详细的中期职能计划。各部门应使新产品开发计划、营销计划、设备与生

产计划、购并计划、组织变动计划等相互关联，以保证有一个整合的总体计划，以保证所需的资源可以获得或将会获得，以保证各部门对部门计划将尽力而为。只有执行各战略所需的主要项目才须向总部汇报，比如销售额、市场份额以及新设备。这家公司的确要求各部门制定一份详细的财务报表并表明所需要的基建支出。

当然，集权化的公司在开发其中期职能方案时有类似的选择。

分权和集权化公司中计划的结构将因许多因素而不同。例如，一家典型的啤酒公司，其营销计划是最重要的。生产、原材料采购、设备等等都要适合营销计划。在一家依靠其技术来获得竞争地位的高技术公司中，研究与开发会是最重要的。在一家汽车公司中，许多职能的计划必须被仔细地协调到一个整合性的计划之中——销售、生产、设备、研究与开发、材料与元件的安排、职员的雇用以及财务。在劳动密集型的公司中，设备也许是中心和焦点，其他各种计划都是从这一项目开发出来的。

各主要职能计划的内容

各职能计划没有统一的结构。所以下面的描述只表明其内容。各计划是基于这样的假设：对制定职能计划的公司或部门来说，将会有一个确定的任务，会有多种长期规划的目标以及多种战略。在每一个职能领域，管理人员和职员必须问他们自己，在执行战略以完成任务和目标时什么问题是最重要的。正如在局势审度中一样，每个职能领域可能论述的主题范围是如此的广泛，以致没有一家公司能对所有的主题进行检查。因此，各计划的主题一定是有限的。

营销计划

尽管我们这部分的兴趣集中在执行各种战略的中期计划上，但注意到许多公司把营销计划定义为包括图表 12－1 所描述的规划所有各方面的计划是有用的。因此用图表 12－4 来表明一份或多或少具有一定典型性的营销计划的内容。在该计划中将会找到局势审度、主战略（任务、长期规划的目标）、方案战略、中期职能计划以及短期计划。

营销计划将随着公司所提供的产品和服务的性质、公司中与营销有关的人员的偏好、所采用的营销系统等等的不同而不同。例如，一家消费品公司的营销计划将主要集中在广告和促销上。一家航空公司的营销计划将专注于了解对其产品的需求以及配备技术去满足这些需求。

中期计划识别那些执行战略所必须的具体职能行动。一般说来，这将包括这样一些活动，比如组织专业销售——规模、结构、推广；广告；促销；产品的定价、增加、减少、改动、商标确定、包装、标准化以及分等级；市场调查；批发或销售活动；存货；销售培训；以及技术服务。

尽管有些公司坚持要有包括所有产品和市场的完整计划，但当今有这样一种趋势，高层管理部门向各部门只索要有关主要产品和市场的资料，并只要相对简短的汇报。许多公司都作这样的假设：那些阅读营销计划的高层管理人员对将可能被取消的营销计划有更多的背景信息。因此，只需要计划中最重要的部分。

图表12－4列举了一些应急计划，这是在第14章中详细讨论的主题。对营销计划的调查表明：很少有公司有备选的计划以应付营销领域中预想不到的紧急事件。人们对缺乏备选计划所给出的原因是：让管理人员制定原始计划都够困难的，更不用说备选计划了。管理人员不是制定应急计划，

而是在必要的时候每个季度去改动原始的计划来应付不确定性。

新产品计划

由于日新月异的技术、迅速变化的消费者的要求和偏好、更激烈的竞争、更短的产品生命周期以及产品失败的高度可能性，制定新产品规划正变得日益重要。新产品计划必须主要同营销、生产、工程以及财务计划相协调。新产品开发要经过一系列步骤，每一步要有许多详细的行动计划。例如，第一步是新产品想法的产生。这也许包括头脑风暴会议，对消费者的要求和偏好的调查或系统的新产品研究，此处仅列这些方法。一旦一种新产品具体化了，就进行初步的甄别以检查其成功的可能性。这一步之后就是对该产品的潜力进行详细的分析和评价。如果该产品通过了这一甄别过程，就进行开发和进一步的试验。最后将该产品投放市场。

i. 信息基础与商业分析

A. 过去五年和将来五年的一般背景性经济指标：比如 GNP 及其构成，消费者的可支配收入；人口增长及商品价格趋势。

B. 数据和对过去(三年)、现在及将来(五年)的分析，以适合于：

1. 每件产品的全部市场；
2. 对公司而言是重要的那些市场的特征；
3. 每件产品的销售潜力及预期需求量及每个市场的份额；
4. 每件产品的现状，包括与产品可接受性有关的主要优势与劣势，分销渠道，推销和定价；

C. 包括对过去和现在竞争的分析和数据，比如：

1. 市场份额
2. 产品的可接受性
3. 将来可能的产品、价格、推销及分销渠道的变化
4. 竞争者营销的优势和劣势

续前表

D. 每件产品和每个市场成功的营销中有一些战略因素，对这些战略因素将来变化的分析
E. 支持市场营销时，对公司职能一体化时出现的问题和机会的分析
F. 企业环境及公司内部的各种变化会构成新的重大的机会或问题，强调这些变化的各种结论。

ii. **营销章程与目标**
A. 定义和重述计划所涵盖的公司部门及生产领域中的“章程”及“首要任务”
B. 与产量、利润及市场份额相关的目标
C. 与营销主要要素如产品、促销、渠道及定价等有关的目的和目标

iii. **市场营销战略**
A. 产品开发
B. 分销技术
C. 定价
D. 促销
E. 营利性
F. 市场份额

iv. **五年计划（本部分是详细的职能性的五年计划）**
A. 产品开发
B. 其他如上述

v. **一年期的详细计划（本部分包括达到营销目的所必需的具体步骤，如促销、展销及其他部门的支持）**

vi. **财务概况**
A. 对收入、成本和利润结果的分析（五年）

vii. **应急计划**
A. 针对可能出现的事件的简短计划

图表 12-4 市场营销计划内容表

（来源：摘自乔治·斯坦纳《高层管理企划》，纽约：麦克米伦，1969 年，第 532～533 页）

应该注意：有些新产品计划也许需要详细的完全超过典型的中期规划时期的运营计划。例如，一家商用喷气运输机的生产者也许有 5 年或 7 年的中期规划期，但是这架飞机的详细计划也许延伸到未来 10 年或 15 年。如果针对某一新设施的项目计划包括初步设计、建造和运营，那么该计划也许也要完全超过中期的规划期直至收支相等。

生产计划

生产计划也许包括生产产品和(或)服务所需要的所有活动：设备的安装、维修和更新；生产；原材料和元件的采购、安排和贮存；以及人力的获得和使用。有些生产计划也包括运输和质量控制。当然，这些领域中的每一个领域都有很多详细的行动方案，而这些方案可能又被包括在一个综合的计划内容表中。

财务计划

有各种不同的财务计划。有一种财务计划是对公司所有计划的综合以表明执行所有这些计划的财务结果。这些结果通常在损益计算书和资产负债表中表明。第二种财务计划是关于完成所有这些计划所需财源的获取和控制。这也许采用计划的形式以针对普通股票的销售、长期债券的发行、对现金流进行更好的管理以及红利的支付。第三种财务计划是关于资本的配置，也许还包括资本预算的制定以及一般的预算控制。图表 12－5 用来表明设施的要求（计划）。它包括为各种设施提出的重要信息，而这些设施体现了所提出的各种计划。

人事计划

那些会是人事计划主题的各种职能是：人员的招聘及工作安排；各种交流工具，包括公司报纸和业务通讯；工资管理；

部门____________ 日期____________

条目描述			
费用支出原因			
成本		费用分类 (选一项)	
工厂与设备		扩建	
运输及装备		成本削减	
总支出		必需品	
减去残值		研究与开发	
现金支出总额		紧急情况 (选一项)	
利润增值			
利润年增值			
投资回报率		A	
利润年增值+1/2的现金支出总额		B	
折旧的估计年限		C	

费用支出时间			建筑及设备的 折旧与报废
19____	1Q		描述
	2Q		
	3Q		
	4Q		
	总额		
19____			原始成本
19____			年限
19____			账面价值
	总计		

图表 12-5 设施要求

职工福利方案，包括保险、退休金、储蓄与信贷计划；培训与管理开发；劳动关系与工会谈判；职工安全与防火；职工娱乐；以及职工职业计划的制定。

其他职能计划

也许要制定计划的其他职能领域包括：多样化；组织；国际运营；公共关系；消费者事务；政府事务；以及信息处理。当然，这还没有把可能的领域列举完。

制定整合的中期计划

按照赫西的说法，在整合中期计划时的一个难题就是：很容易找到可靠的论据来表明整合这一任务是不可能的。营销计划所基于的销售额预测必须依赖于对生产成本的估计。然而，会计人员会争辩说：在不知道产量的单位、生产能力、生产方法等等的情况下，这些成本是不可能被估计的。生产管理人员也许会争辩说：没有销售额的预测，这些估计是不可能的。对这样一些问题的各种不妥协的主张，自然会导致不相配合的计划。在协调的职能规划中有许多可比较的实例，其中不妥协的管理人员可能引起严重的规划问题。

各职能方案间的重复使各职能计划的整合更加复杂。例如，基于过去的经验，某一给定的销售额水平也许表示对很多员工的需求。不过，管理部门也许认为增雇员工的成本太高了。为了减少这些成本，管理人员也许决定购买新机器以增加每人/时的生产率，因此而减少对增雇员工的需求。整个中期方案制定过程必须识别许许多多诸如此类的权衡并做出选择。尽管过去的职能关系在中期规划过程中是有帮助的，但这些关系在考虑到未来可能性的时候，易于发生变化并在规划过程中经常被改变。

有一些组织的和程序的方法可用来处理这些问题。以下是几种较常用的方法。

常用的一种方法就是建立规划委员会，为开发各职能计划

提供指导。一家集权公司的总经理也许是委员会的主席，或者一个分权部门的部门总经理也许是委员会的主席。该委员会的成员应是来自其计划将被协调的各职能领域的代表。委员会的秘书也许是一位骨干计划人员。像这样一个委员会的工作自然将分许多步骤进行，因为整合不是那种通常一次会议就能完成的工作。把那些参与规划的人集中在一起有许多明显的优点。

这一方法的一种变体就是要求每一职能管理人员为其领域制定简明的初步计划，并将这些计划送给必须与之协调的其他职能管理人员。当每个职能管理人员已有机会检查过这些计划的时候，就召集会议来研讨一些问题。

另一种方法就是任命一个人（比如营销主任）来监督检查各计划的恰当整合。

还有一种可能就是由集权公司总经理或分权公司的部门经理来承担协调的责任。这种方法的一种变体是，总经理以这样一种方式来任命一位骨干主任与他和一些职能管理人员一起工作，即总经理将使各职能管理人员能够参与，但由总经理做出关于各计划的基本决策。

开发整合的职能计划的一些指导

整合的职能规划过程已产生了许多可能有助于开发更有效计划的教训。此处回顾一些关键的教训。

第一，高层管理部门必须确定存在于战略计划与中期计划之间、各中期计划之间、以及中期与短期计划之间的相关度。其关系可能是松散的或紧密的。例如，一个从现在算起为期5年的非耐用消费品的广告方案，只需用宽泛的术语加以描述，并且只与销售额、工程生产等有松散的联系。另一方面，建设一家核电厂的计划必须提前也许10年或15年来加以最详细的

安排。关于规划的时期，没有公式来给出在准确细节、紧密关系和宽泛估计、松散关系之间的恰当平衡。

如果规划的关系太紧密、太详细，较低层的管理人员也许会对规划缺乏兴趣并阻碍了创造性。另一方面，如果关系太松散，结果也许就非常相似，因为较低层的管理人员不太确信他们所做的符合高层管理部门的意愿，不太确信所做的正如所要求的那样是有效地执行了其他职能性的计划。冲击这一恰当平衡的是管理风格、规划主题的性质以及商业结构。

第二，试图把所有的职能完全协调到一份整合的计划之中是愚蠢的。如前所述，其经验教训就是只整合那些必须协调的职能。时间越远就越不需要紧密的协调。

第三，计划应尽量简短。过去的趋势是制定详尽细致的职能计划。例如，营销计划有时多达 100 多页。当今各公司的计划远没有那么详细，并要求用简单的语言来叙述。

第四，每一职能领域的直线管理人员应对其计划负责并应彻底参与计划的开发。此外，他们制定职能计划时应注意到其他计划，不应独立于其他职能计划。职能管理人员有双重的作用。他们必须遵照他们自己的观点来为自己的领域制定计划，然后他们又必须使他们的计划与其他职能计划相协调。这种平衡行为并不总是容易的。如果管理人员不密切参与规划过程，就不可能去做平衡工作。

第五，职能管理人员应为他们有权管理的领域制定计划。他们的计划不应包括其他组织中的活动，其他管理人员也不应为这些管理人员制定计划。当然，例外的情况是高层管理部门制定影响整个组织的计划。

第六，必须注意避免外推。当规划是一年一度的时候，管理人员和职员就趋向于从上一年的计划进行外推以得到来年的计划。这样，如果一家公司制定 5 年中期计划，那么管理人员

和职员就倾向于从前一年的计划进行外推来制定第 5 年的计划，而不是对整个五年计划进行再思考。这一倾向反映了这样的事实：规划是困难的、费时的；急于回到今日事务之中的管理人员，如果在规划时能够走捷径的话，他们就会走捷径。(另一种外推就是把年度预算延展到未来。这种方法也是必须避免的。)

第七，管理人员在开发他们的计划并向上级管理部门汇报的过程中，只要可行就应被给予更多的灵活性。应指望职能领域的管理人员把执行战略所要求的最重要的各种行为包括在他们的计划之中，应指望他们把他们的活动与其他职能计划适当地联系起来。不过在汇报各种计划的财务结果时应把灵活性降到最低限度。需要一定的统一性以便各计划的涵义能容易地被集中和评价。

第八，职能计划中只应包括那些很优先的行动。很显然，包括太多的行动会导致太多的细节，这反过来又会导致规划的过分负担以及计划之间更可能的冲突。遗憾的是，没有什么公式来确定将被包括在每一职能计划之中的那些优先的行动。

总　结

本章叙述了在战略规划过程中中期职能方案制定的作用。规划中的这样一个部分是有重大意义的，因为它确立了战略计划的可信性，并为战略计划的有效执行提供了基础。

本章也指出：不只用到一种方法来进行中期职能方案制定。对中期方案制定结构的变化形式以及开发这类计划的方法的变化形式都进行了回顾。尽管如本章所表明的，各中期职能计划的内容没有多大的一致性，但这些内容中存在一些基本的问题，每一问题都应被问及和回答。

最后，叙述了一些基于经验的指导原则。只要可行，应保持各职能计划之间的相互关系尽可能简单，既不要太紧密也不要太松散；只要可行，应坚持尽可能少的职能联系；使计划尽可能的简短；使直线管理人员参与他们责任领域的规划；务必使计划遵循组织的方针路线；避免外推；在管理人员开发和叙述他们的计划时给予他们尽可能多的灵活性；以及务必保证在每一职能计划中只提出和回答那些很优先的问题以避免过多的细节。

第13章

将战略计划转为现行决策

没有一家公司是靠制定计划来赚得分文利润的；利润从计划的执行中获得。正如前面所讨论的，战略规划的目标就是制定优良的战略并有效地执行这些战略。把计划转化为决策以便执行这些计划的第一步已在第12章中讨论过了。本章将把重点缩小并讨论第二步，即制定指导现行决策和行动的战术计划以执行战略计划。预算是这一过程所使用的主要方法，因此本章将把大部分注意力集中在预算上。其他指导现行决策的战术性方案将加以简短的讨论。执行计划的第三步也是最后一步是关于控制和激励人们遵守计划采取行动。这一主题将在第16、17两章中加以论述。

预　　算

各种预算是把战略计划转化为现行行动的整合性方法。它们是对行动的指南。它们为协调过的行动确立标准，并为控制执行提供基础以保证执行与计划相符。这些描述中隐含有三个交迭的职能：规划、协调和控制。在更详细地描述这些职能之前，我将回顾一下预算系统的结构。

预算系统

像战略规划系统一样，预算系统必须适合一个组织特有的特征。由于每个组织不同于所有其他的组织，所以预算系统也会各不相同。大多数公司都有销售和支出预算，除此之外就不再有共同点了。

图表13-1表明了一个简单的预算系统。在这个系统中，最先制定的是收入和支出的年度预算。然后再制定收入和支出的详细预算，如该图表所示。其运作的结果反映在财务报表中。

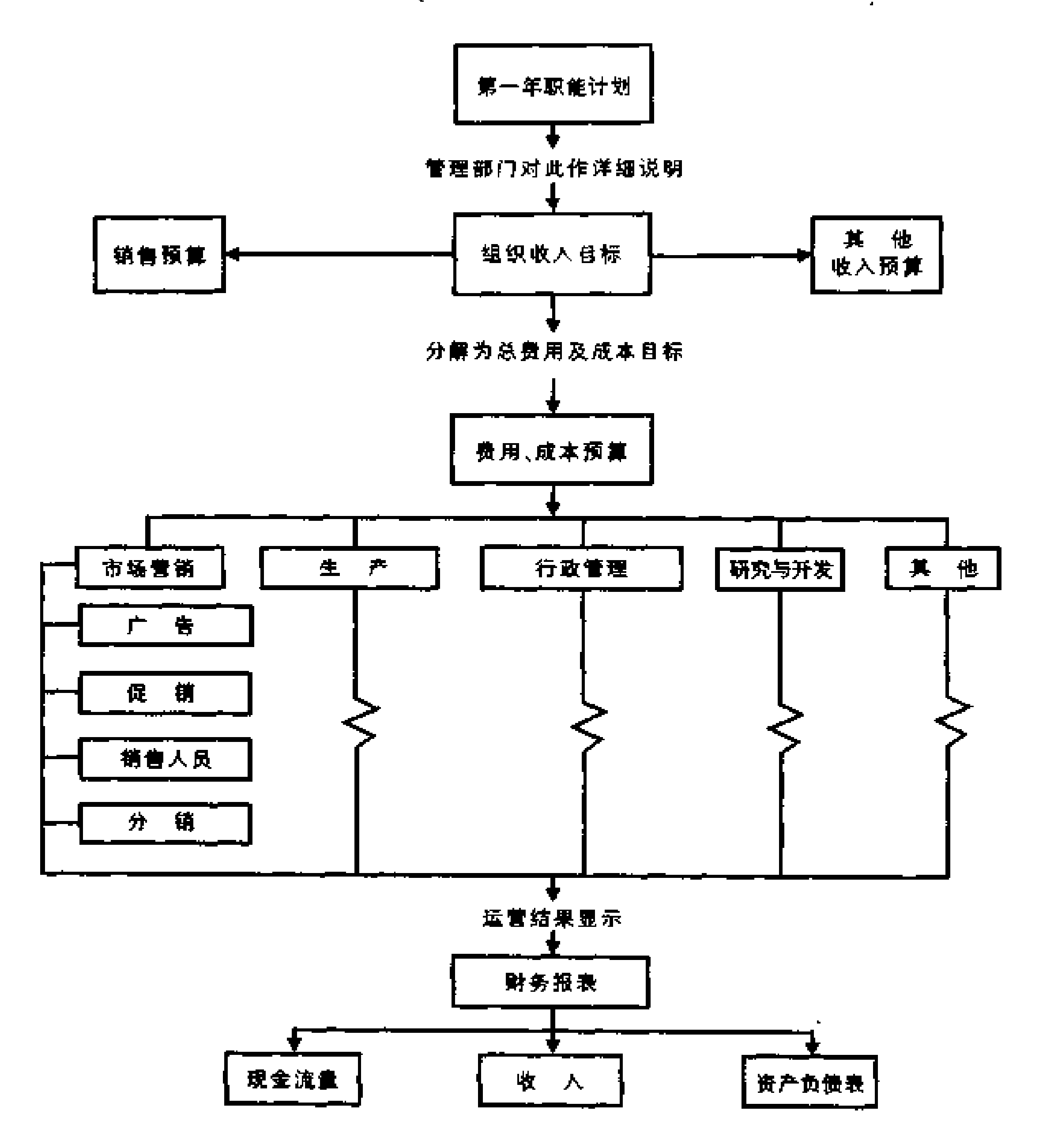
图表13-1所表明的每个主要预算的细节随着公司的分类和详情的不同而不同。例如，在一家从事制造业的大公司中，生产领域可能就有几十种预算，每种预算也许能再作更广泛的细分。在小公司中，整个系统也许很简单，只有几种预算，预算中也只有几种分类。

在图表13-1中，标在营销下面的各种预算被识别出来以表明：该图表中的每个领域都有许多子预算。为进一步举例阐明，大公司中生产领域的主预算也许可以被分为每种产品的生产单元、每种产品的原材料要求、每种产品的存货、每类任务（装配、润滑、制作模型等等）的直接劳动安排和支出、管理者的工资、维修保养、新的设备和工具、以及各种各样的供应物品。这些分类中的每一种又可再分为亚子群。例如新的设备和工具可分为各种砖和灰泥以及各种不同的工具。

有些预算可以是为一整年而做的，而另一些预算可能只为三个月期、一个月期或者以周为期而制定的。

各预算基本的管理目标

现在应该多论述一下预算的三个管理职能，即规划、协调



图表 13-1 简化的经营预算的开发和结构

和控制。

各种预算是用来改进规划的。它们使管理人员注重目标的制定以及目标被完成的方式。管理人员受到压力去用数量术语表达他们追求的目标。一旦这些目标被数量化，预算就有必要明确指出达到这些目标的方法。一个中期计划的第一年应为现

行预算的开发奠定坚实的基础，但它通常提供不了年度预算制定所需的所有的东西。其原因是现行预算包括的细节比在中期方案制定过程中发展的细节要多得多。

预算是一种帮助管理人员协调运营的工具。图表13-2举例说明了预算是如何被协调的。在该图表中，生产、原材料采购和直接的劳动要求都被调整得与预期销售额相一致。在内容更多的预算系统中，也许还包含其他的预算：生产支出、存货、建筑服务、广告、维修保养、现金流、行政管理费等等。

最后，预算使管理人员对执行计划的控制更加便利。预算本身并不控制任何事情。不过它们确定了一些执行的标准，依据这些标准就能对行动进行衡量。以后几章中将对预算制定的这一方面进行更多的论述。

联系

前面提到过这样的事实：现行预算与中期方案有关，尤其与为第一年制定的职能计划有关。管理人员必须确定年度预算与中期方案计划第一年的数字的相关程度如何。关于这个问题，管理人员被分为不同的种类。有的更喜好一种紧密的联系，而其他的管理人员更倾向于一种松散的联系。

在一个具有紧密联系的系统中，年度预算的数字将与中期计划第一年的数字相同。在松散联系的系统中，年度预算是在中期计划所确立的框架内进行的。

那些赞成紧密联系的人认为：这种紧密联系使各种计划具有现实性。他们说这表明了对执行现实性计划的全身心的投入。紧密的联系表明了规划对管理人员的重要性并保证了各计划是可信的。

那些反对紧密联系的人反驳说：这种紧密联系引起了预算短视。他们说：如果管理人员知道其预算将与中期方案第一年

年度销售预算

产品	单位	价格	总销售额
1	20 000	$ 20.00	$ 400 000
2	30 000	30.00	900 000
3	50 000	15.00	750 000
4	5 000	50.00	250 000
	105 000		$ 2 300 000

产品预算

情况	产品 1	2	3	4
数量	20 000	30 000	50 000	5 000
期末存货	5 000			
	25 000	等等		
减去期初存货	3 000			
所需产量	22 000			

原材料单位

原材料	产品 1	2	3	4	总计
钢(磅)	10 000	5 000	2 000	1 000	18 000
铜(磅)					
铝(磅)		等等			

购买原材料预算

原材料	产品	期末存货	总计	减去期初存货	应购量	价格	费用
钢(磅)	18 000	8 000	26 000	6 000	20 000	$ 150	$ 3 000 000
铜(磅)		等等					
铝(磅)							

直接劳力预算

产品	应产量	每单位标准劳动时间	标准劳动总计	按每小时5美元标准预算
1	22 000	2	小时	$ 220 000
2				
3		等等		
4				

图表 13－2 预算协调表

（来源：乔治·斯坦纳《高层管理企划》，纽约：麦克米伦，1969年，第300页）

的计划相同，就只会重视中期规划水平的第一年。结果，这种紧密联系就会使规划固定在短期，将不会有对较长时期的思考。

这些论点在不同的公司将有不同的运用。有可能运用一种紧密联系使管理人员创造性地去思考较长期的未来。不过，为了达到这一结果需要有这样的管理人员，他们能够进行战略规划，并完全赞同本书所讨论的内容；还需要有这样的高层管理部门，他们全力确保公司有一个有效的战略规划系统。

一个观察家是这样来表述该问题的联系性的：

> 预算是约束和控制的文件，而计划是肯定性、战略性和向前看的文件。这是两种很不相同的方法。不过这些方法必须相互协调以增加规划运作的可信度，并使规划过程增加了一种有意义的行为。从联系中受益而又不受到其陷阱的损害是一个在纯理智水平上不能解决的难题。

联系的程度取决于如下一些因素：管理能力（如前面已指出的）；企业的规模；制定计划的方式；人们感知到的规划的目的；资本的密集度；以及环境的剧变性。例如，一家小公司中，计划是以小组的方法制定的，各职能的协调也很关键，那么这家小公司就很可能存在紧密的联系。另一方面，大公司的技术和经济环境因素变化迅速，其联系很可能就松散得多。而在增长缓慢的资本密集型的公司中，管理部门很是关注现行的运作效率，其联系很可能就是紧密的。

灵活性

预算制定的本质就是用美元符号来为某一活动作计划并将其固定下来。不过随着环境条件的变化，将预算冻结不变也许是不明智的。另一方面，随着环境的变化而不断地修改预算在管理上也许是不可能的。那么怎样才能使预算制定具有灵活性

呢？

第一，公司能够运用补充性的预算。这一方法大多用于为支出设定限额的预算。例如，如果某部门的基建费用预算的结果表明是太低了，原来的预算就需要有一个增补性的预算。

第二，能够设计各种可供选择的预算。公司可以为其认为最可能的情况制定预算。不过，如果存在销售额可能更低的情况，就可以为低估的情况来开发几种备选的预算，比如低估5%、10%、15%。

第三，管理部门能够接受的灵活性。有些大公司为每个部门日历年度的每个月都制定了非常详细的预算，除非是在极其异常的情况下，否则预算是不被改动的。因为随环境的变化而改动预算在管理上成本高昂。在这种情况下，高层管理部门应较少地依据原始预算而更多地依据按实际事件修改过的"原始预算"，来检查经营情况和评价基层管理部门的绩效。

第四，公司能够运用各种可变的支出预算。制定可变预算以保证销售额发生变化时各种活动有恰当的协调。这些可变预算是对生产成本的安排表，它们告诉管理人员在产销量发生变化时，关键性活动的水平实际上应该是多少。它们允许管理人员在实际事件要求背离所计划的产量时去实现一种动态的组合。图表13-3表明了一种可变预算以及与已经发生的情况相比本应发生的事情，还表明了数量是何时发生变化的。该图表表明的是该年第一季度的产量和成本预算。注意固定成本、半变动成本以及变动成本是怎样与预测的产量相关联的。有效的可变预算的制定取决于对这些成本的识别，以及合理地理解每种成本是怎样随产量的变化而变化的。图表13-3的底部表明了产量下降10%达到720单位时实际上本应发生的情况。变动成本本应下降10%；半变动成本本应下降7%；固定成本不

第一季度产量及成本预算

月份	单 位	直接劳动和材料	财产税	监 督费 用	生 产总成本
一月	800	$ 640	$ 100	$ 280	$ 1 020
二月	1 000	800	100	300	1 200
三月	1 200	960	100	320	1 380
总计	3 000	2 400	300	900	3 600

一月份计划及经营简况

项目	原始方案预算	实际量预 算	实际量中的实际成本	变动量
产品（单位）	800	720		- 80
成本：				
变动成本	$ 640	$ 576	$ 630	$ + 54
税额	100	100	100	0
半变动成本	280	260	270	+ 10
总计	1 020	936	1 000	+ 64

图表 13 - 3 经营中可变预算表

（来源：乔治·斯坦纳《高层管理企划》，纽约：麦克米伦，1969年，第302页）

下降。实际上，正如最后两列所表明的，变动成本和半变动成本都没有下降得太多。

当可变预算表是准确的，报表也很及时的时候，管理人员在产销量发生变化时也可能保证一个连续的计划过的组合。

项目计划

制定项目计划是为了从事和完成某项具体的活动，比如工厂建设，某个购并方案，对新市场的渗透，或对新产品的开发。与这些项目有关的各种战略和战术计划被包括在从战略的制定到中期的方案制定和预算制定这整个的战略规划过程之中。项目计划的两个重要特征在这里是相互关联的。首先，正

如前面所指出的，它们有一个由项目本身的执行时间所决定的时间跨度。这一时间跨度可能比中期的时间水平要长得多。其次，它们包含的细节比典型的中期职能计划以及典型的经营预算要多得多。因此，短期项目计划作为一种执行战略计划的机制是对预算过程的补充。

目标管理

彼得·德鲁克被认为创造了目标管理法（MBO)。

> 每个管理人员，从“大老板”到生产工头或骨干职员，都需要被清楚地阐明各种目标。这些目标应该反映每个管理人员所管理的单位应取得什么样的业绩。这些目标应安排他和他的单位被期望做出什么贡献以帮助别的单位达到其目标。最后，这些目标应阐明该管理人员能指望别的单位做出什么样的贡献以达到自己的目标。换句话说，从一开始，重点就应放在团队协作以及团队的结果上。

他指出应根据短期和长期两方面的考虑来确定这些目标。从1954年写下这些文字的时候直到今天，目标管理法(MBO) 已被引入越来越多的私人和公共组织之中。

MBO系统像战略规划一样，也随着公司的不同而不同。在有些公司中，MBO同非常基本的预算系统一起肩负着执行各种战略的重要职责以达到公司的总体目标。在有些制定有复杂而良好的预算系统的公司中，MBO也许是对执行各种战略的预算所进行的关键性补充。

预算关注执行计划所需的各种行动。预算主要由那些被明确地认为是执行过程中的环节的管理人员所运用。不过，MBO所关注的事物更为广泛。它关注公司目标的完成，但它包括的范围比预算更广泛。例如，对某位总经理来说MBO系

统中的目标也许就是在其组织中营造更好的气氛以使更有效的战略计划成为可能，更多地参与社区事务以改进公司的形象，或以某种方式更坚定有力地进行勇敢而公开的陈述，以减少公众对工商业的普遍反感。某部门经理可以用一些预算来指导他或她的行动，但这些预算可由 MBO 系统中的其他一些目标来加以补充，比如：对识别和培训管理人员上岗的方法进行改进、开发更好的系统以调查技术方面的威胁或鼓励职工对社区事务有更多的兴趣。诸如此类的一些目标覆盖了管理活动的整个范围。一个 MBO 系统应以始终一贯并富有逻辑性的方法来帮助强调更重要的管理活动，帮助整合各种管理职能。

因为对 MBO 已有大量论述，所以这里只作一点增补性的评论。尽管 MBO 的基本概念很简单，但 MBO 在组织中还是难于引进和完善。该系统是被设计来促进计划的制定和执行的。它也有更广泛的目的，比如激励人们帮助达到组织的目标、改进公司中问题解决过程和决策制定过程，使对业绩的评价更便利，总的说来是改进管理以更快更有效地达到组织所追求的目标。

由于许多与 MBO 相关联的问题，与设计良好的预算系统和战术计划相比，MBO 促进各种战略更快更好地执行的可能性要小得多。不过，一个恰当的 MBO 系统应该是对设计良好的短期规划系统的补充，以保证各战略的良好执行以及各总体目标的完成。

零基预算的制定

零基预算制定（ZBB）是由得克萨斯仪器公司在 20 世纪 70 年代早期首次在工业中运用的，但是还不到 70 年代末，该方法就受到工商界和政府的广泛关注。

简单说来，ZBB 是这样一种方法：保证在预算过程中检查所有的支出费用、保证用成本－收益分析法检查所有的支出费用、保证只批准具有较高优先顺序的支出。ZBB 的这一思想并不新颖，但是大多数预算过程并未作这样的检查。

不断从事公司以及分支部门的运行所必不可少的各种活动所必要的支出（例如，管理支出），在预算系统中存在着历史的基础。在太多的情况下都作了这样的假设：存在这种历史基础的各种活动是被有效率地进行着，是达到公司整体目标所必需的，是在预算年度被预测为合算的（即收益大于成本）。因此这些支出每年都不加检查或不怎么检查就包括在预算之中，并且考虑到通货膨胀、活动的增加等等之后，支出额还有少量的增加。

在这个历史的基础中有些条目应取消，有些应减少，有些应保留。但具体分别应是哪些条目呢？零基预算制定的过程试图帮助管理人员有逻辑地做出这一决定。因此，ZBB 与其说是促进战略执行的方法，还不如说是更好地控制成本的方法。

ZBB 的一位创始人是这样来对 ZBB 下定义的：

> 一个规划和预算制定的过程要求每个管理人员从零开始详细证明其整个预算请求是合理的（因此称为零基），该过程将举证责任转给每位管理人员，让其证明为何应该花所有这些钱。该方法要求所有的活动都应该用“决策包”来加以分析，这些“决策包”用系统分析法评价过，并按重要性排过顺序。

正如传统的预算制定一样，ZBB 以开发公司总体目标、战略以及中期职能计划作为开始。第二步就是鉴定所谓的决策包。决策包对分散的活动进行鉴别。例如，某个成本中心；某一人群；某一特定的产品、项目或服务；降低成本的方案以及基建支出。

第三，用每个决策包去识别为达到所给定的目标而进行运作的各种可供选择的方法。例如，某个决策包可被鉴别为市场调查。要是取消或改变了某个决策包，各种可供选择的方法也会使经营继续下去。例如，调查可由外面的顾问去做，职员可以被裁减，或者调查可由分支部门去做。

第四，对努力的水平做出决策，低于这一水平，所期望的目标就不能达到。例如，如果作出决策使组织中的研究单位处于其现在的地位，最低程度也许就是将其减少到一个职业人员。然后，另外增加服务和成本。例如，如果增加一个人，对成本和收益进行估计。如果增加两个人，再对成本和收益进行计算。对每一次增加，其结果就是一个决策包。

在第五步，根据成本－收益分析或者根据主观评价，就能排列决策包的优先顺序。

在第六步，上一级的管理人员得到这些决策包。该管理人员将决策包的排序同来自他管辖的其他单位决策包的排序进行比较。当这些决策包按优先顺序聚集在一起的时候，该管理人员就可以决定哪些决策将被批准、哪些将被排除。该管理人员将为他的运作依次比较各决策包，并将它们送到更高一层的管理部门，这一过程直至达到总经理或预算委员会或这两者。

这种预算制定的方法并不适合于整个预算制定系统。例如，在生产部门中，销售额预测和技术将决定不同产出水平的组合。标准成本会计将为预算的制定提供支出数字，因此将不需要 ZBB。不过，ZBB 适用于标准成本会计比较薄弱的领域，比如服务、职员的职能以及研究与开发。

使用 ZBB 有一些明显的优点。这里仅说几点，它使人们对各种正在产生的成本进行仔细的评价并把它们与收益相联系。它把资源配置与结果相联系。它促进了资源配置决策。它应引起成本节省。

另一方面，ZBB 也有一些局限性。它不适用于与传统预算制定相同的经营领域。并且它也许使预算制定过程复杂化。例如，当目标不具体并不被理解的时候，该问题在做各种成本-收益分析时就会被加剧。正如在战略规划和预算制定中一样，对一个公司来说不容易准确确定恰当的 ZBB 系统是什么样的，但是，如果该系统不恰当，它将不会有效地运行。

其他战术计划

除了已讨论过的战术计划外，还应指出一些其他的战术计划。例如，甘特（GANTT）大事表对诸如产品开发这样的任务作出安排。网络图表能够安排各任务之间更复杂的关系。值得重述的是：各种预算并不仅用财务术语来设立标准。我们能够制定多种不同的实物预算和标准，比如每人/时的产量、所采购的煤的吨数、购买的元件数，能够对步骤制定各种顺序以指导所有种类的活动。

总　结

本章的主题是短期预算，是用数量术语表达所计划的目的的方法，可用来协调企业各种不同的职能运营，并为衡量业绩和恰当地控制运营提供了一种工具。因此短期预算是一种将战略决策转变为行动的重要工具。

对一家公司来说不止用一种方法来设计某个预算系统，因为每个系统必须设计得适合每个公司的各种特点。本章描述了一个简单的系统设计。

预算与中期职能方案的第一年有着紧密的或松散的联系。对这两种方法的优缺点进行了描述。

当环境改变时，为某一延展的时期——比如说一年——所制定的预算不应保持不变。本章描述了许多使预算具有灵活性的方法。

其他使战略计划转为现行行动的补充性方法是项目计划和目标管理法，这两者都在本章简单地讨论过。最后讨论了零基预算的制定。零基预算的制定是用一套新的流行的语言来表达一种旧的思想，即对所有的预算完全进行再评价，并且不是不加分析地盲目接受一直在进行的各种活动的历史基础。ZBB 也提供了一种成本－收益分析，这种分析允许管理人员依据最优先的顺序来分配资金。与生产方案相比，零基预算制定更适合于诸如服务这种管理类型的方案。最后指出，许多战术计划补充了构想良好的短期规划系统中的预算以执行各种战略。

第 14 章

制定应急计划以及对未来各种可能事件的探察

如前所述，近年来市场环境变化激烈。意外事件的发生，经济预测的不准确，新情况的不断出现，这些都对工商业产生了冲击，迫切需要管理部门对这些令人困惑的问题作出反应。市场环境发展变化的不确定性，显然是增加而不是减少了。所有这些必然会使管理者对其正式的战略计划及实施感到担心和没有把握。为了帮助处理环境方面的不确定性，当今的管理者正在制定应急计划，并使职员能对未来各种可能的事件进行研究。本章的主题就是有关这两种计划的制定。

应急计划的制定

制定应急计划的性质与目的

正式的战略规划是基于发生概率高的事件，即最可能发生的事件。不过，不太可能出现的情况一旦发生，就可能给公司造成严重的困难。这些不太可能出现的情况就是应急计划的主题。正式战略规划过程中没有考虑的事件或情况实际发生的时候，就需要应急计划，简单地说也就是用来采取具体行动的备

用措施。

与管理者没有制定这些备用措施相比，制定应急计划的基本目的，就是使管理者处于更有利的位置来处理偶发性的事态。如果管理者没有预计到某些事件，在关键时刻，他们也许就不可能像他们应该的那样快速采取行动。在没有事先作准备的情况下发生的事件，往往会造成更大的损害。制定应急计划应尽量避免处理偶发事件时的试探行动、不确定性以及时间上的延误，从而使计划的制定更加合理。

应急计划的另一优点，就是使管理者注意环境中各种可能的事件而不只是很可能发生的事件。管理者对各种可能事件的注意加上他们在制定战略计划时的经历，应使他们更熟练地处理发生意外变化的事件。在应急计划中论述过的事件不大可能正好像计划中所说的那样去发生。因此，即使某个管理者有应急计划，他或许也不得不临时见机行事。

制定应急计划的缺点

应急计划可能涉及那些令人悲观的事情，从而使管理者产生一些消极的态度。比如，低于预期水平的销售额、利润或市场份额，这会使人们产生忧虑、悲观、消极的情绪，与高效率的管理所应有的热情和乐观是不一致的。

不过，也许会发生另外一种情况。如果有应急计划，管理者在战略计划中也许会过于乐观，因为计划的目标未能达到时，他们知道去做什么。

如果应急计划被大家知道，也许会在组织中引起忧虑和不安。例如，针对销量下降的裁员计划可能会使员工的士气低落。

识别应急计划所处理的事情

应急计划所应处理的事情，其发生概率低于战略规划过程

中的事情；应急计划所处理的事情一旦发生，尤其又不及时地处理，就会引起严重的损失；应急计划所应处理的事情，公司能够事先进行计划，以便在其发生时可迅速地处理。

对大多数公司而言，符合这些特征的事情和情况是很多的。因此，公司必须识别出那些少数的偶发事件。应急计划将是针对这些事件而制定的。总的来说，应急计划所处理的，是指引起预期的销售额增长量或利润水平下降的事情。但是还有许多其他可能的事情：竞争对手投放的产品将夺去企业的市场；关键设备遭受了火灾；失去关键的管理人员；工会的活动；被其他企业兼并的威胁；政府条例；所采购的材料的价格；利率；新技术；资金的可得性；以及某些原材料的可得性。

一开始制定应急计划就应该识别其应处理的事情，并对事情发生的概率进行估计。进行识别的一种实用的方法，就是问“如果……将怎么办?”。“如果突然失去购买我们30%的总产出的顾客，我们将怎么办?”“如果一场火灾关闭了我们惟一的滚珠轴承厂，而滚珠轴承是我们生产电动机所不可缺少的，这时我们将怎么办?”用这种提问的方式，能把最严重的不测事件识别出来，而且我们还必须附上这些事件的概率。然后，我们应对那些被识别出来的事件制定详细的计划。

关键性的程度和可能性的程度都必须加以考虑，这二者哪一个重要，是一个选择的问题。有些可能性不大的事件，因其关键性而必须加以注重。例如，设想某产品具有竞争优势是因为它使用了受专利保护的轴承，而该轴承是公司诸多工厂中惟一的轴承厂所生产的。该轴承厂的突然丧失而又没有事先制定好的计划来对付这种偶发事件，可能就会造成惨重的损失。尽管工厂的消防设施齐全，耐火性能良好，但它仍然有可能被烧毁。这就是一个“低可能性但却很关键”的例子。

应急计划所处理的事情，应根据该事情发生后对企业的影响来加以选定。可以从财务状况、竞争地位、员工可得性或综合考虑这些方面来对可能的影响进行评估。

处理“如果……将怎么办”的问题

制定应急计划的第二步，就是开发战略和战术计划，以对付计划所选定的可能发生的事件。这里的目标就是尽可能地中和或抵销事件发生后可能的后果。

应根据被预期事件的性质、公司处理该事件的能力以及限制条件，来对各种战略进行识别和评估。其结果也许就是要求人们事先采取行动并提出在事件发生时用来执行的战略。例如，在滚珠轴承厂的例子中，公司也许会决定立即储备一些轴承来减轻该厂的损失所带来的影响。公司也许决定建另一个厂，也许与另一个公司一起做出安排以获得所需的轴承。这样一些战略也许不能完全抵销失去该厂所带来的损失，可能要制定另外的战略以便在失去该厂时来执行。

战略要尽可能具体一些。例如，公司可以开发一种当销售额降到一定程度时来执行的应急计划。像“裁员”“降低广告费”或“推迟基本建设”这样的战略都太宽泛了。这些战略应具体地阐明：“如果销售额降到预期水平的 10%以下，我们的净收入就会下降 1 000 万。为了将这种损失减少一半，有必要推迟扩建 Y 工厂的计划，裁员至 1 000 人，以及按销售额下降的比例来降低可变生产成本。”人们能够制定类似的战略来抵销 75%或 100%的收入损失。

如果公司打算执行这种战略，那它手边还必须有战术计划。在前述销售额下降 10%的例子中，必须制定战术计划来裁员、推迟基建和降低可变成本。

总之，回答“如果……将怎么办”的问题，就有必要详细

阐述为预防行为和对不测事件做出反应的行为而制定的战略，就有必要详细阐述执行这些战略的战术计划。在恰当而又有一定可行度的时候，应该用财务术语，正如有关滚珠轴承的例子所表明的那样，或者用其他有意义的测定方式，如市场份额、生产能力和可得的人力资源，来对这些行为的预期结果进行预测。

触发点

应急计划为其事件的紧迫性指明了触发点或警示信号。例如，如果一个计划是用来处理“销售额比预计的低10%”这种情况的，那么就将有警示信号。销售额也许每天、每周或每月都在波动。什么将会引起人们去执行应急计划呢？举例来说，有这种应急计划的一家公司指明，当销售额连续两个月都低于预计的10%时，应急计划将予以执行。

在有些情况下，比如一场火灾，其事件本身就是触发点。但在另一些情况中，计划执行的触发点并没有这么明确。在这种情况下，就应明确指出执行计划的触发点。

因此，应急计划就应表明所要收集的信息的种类以及在触发点所采取的行动。让某人负担起收集相关信息的具体责任，以及让作出决定来执行应急计划的人随时了解这些信息，也是一种好的想法。

应急计划的细节

有关应急计划的细节，没有什么明确的标准。有些计划只不过是总经理对具体事件应怎样行动的一些想法。另一些应急计划可能更详细，指明了销售额降低到一定水平时将采取的措施。

应急计划没有标准形式。应急计划不用太详细，但又能在

需要采取行动时给予恰当的指导。从理论上讲，计划越关键就应越详细，可得到的反应时间越短就应越详细。

应急计划的篇幅

奥康纳采访了 58 位公司的行政管理人员，他们所在的公司都制定了应急计划。她因此得出结论："至多选取 6 件关键性的事件——那些对公司财务和战略目标有重大影响的事件——来为其制定应急计划。"这一结论很可能是一种明智的指导。太多的应急计划可能会用去职员和管理人员太多的时间来制定。按照奥康纳的说法，应为真正关键的事件，而不是为那些只引起麻烦的事件来制定应急计划。

对应急计划的体验

奥康纳报告说，在她所调查的制定过应急计划的公司中，没有一家公司说在 1976 年实施了他们的计划，尽管有许多公司在 1975 年制定了应急计划。人们还不知道这一发现是否反映出了一种正在变化的商业氛围或者更好的规划工作。1974 年以前，这些公司中几乎没有一家是备有应急计划的。

当应急计划直接与短期经营计划有关而与长期战略无关时，这些计划一般被写出来。这是合乎逻辑的，因为必须立即用具体的行动对危机作出反应。这种应急计划的制定逐渐演变成为可变预算的制定，当然这种可变预算的制定多年来在许多公司中已是普通的会计工作的习惯做法。

不过，如果应急计划中所规定的快速行动有着长期而重要的战略后果，那么在应急计划被制定并成为长期战略的一部分时，我们就应重定长期战略。当不测事件成为现实的时候，最高管理层也许会重定其全盘的战略计划。但是如果战略性的变化不是太大，就可以在下一轮的规划周期中来重定计划。考虑

应急计划中的快速行动所带来的长期的战略性后果，很可能是一种明智的想法。否则，愿意积极地去处理危急事件的管理人员，也许会为今后的危机埋下祸根。

在大多数公司中，都是先定战略而后定应急计划的。不过，毫无疑问，许多公司在制定正式计划时所审查的资料提供了对制定应急计划也有价值的信息。

奥康纳报告说，定有应急计划的公司管理人员常常抱怨：没有一个好的基本计划，应急计划就没有价值。他们相信，如果必须在应急计划与一流战略和行动计划之间作出选择的话，那当然不去选择应急计划。不过管理人员应该避免二者选一的情况。有许多与制定应急计划有关的问题，应该用应急计划来处理其中可能发生的很关键的事件，这些事件何时发生是不确定的，一旦发生而又不迅速处理的话，就会对公司造成严重的损失。

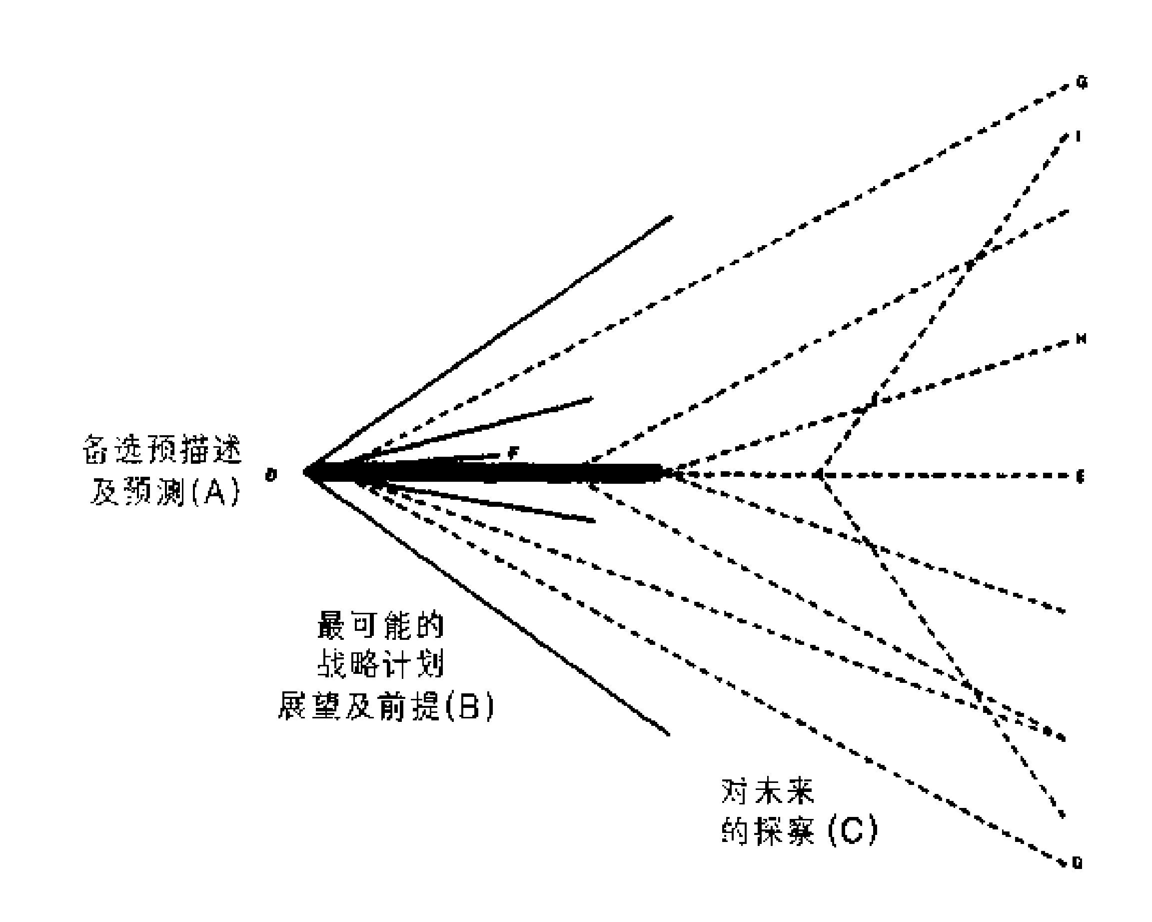
最后，制定战略计划和应急计划的这一过程有助于管理人员去对付应急计划中未加阐述的危机。

对未来事件的探察

当今的管理者应做种种环境调查，以用于制定经常性的战略计划，并用于推测其他时期的事件。我把这些调查、分析、研究或推测总起来称之为对未来事件的探察。

制定计划这一领域中的术语是很任意的，其定义也因作者不同而有很大的不同。我用图表 14－1 来澄清这一讨论中的用语。

我们已详细讨论了常规战略规划过程中所用预测的种类。正如在第 8 章所述，这些种类的预测包括公司在完成其战略计划时所关心的经济、技术、社会和政治领域。图表 14－1 中 B



图表 14－1 远景探察

区表明了这一点。

近年来，许多公司中的管理人员觉得，除了要有通常用于正式规划过程中的个案预测之外，还要有预测规划。如图表14－1所示，这些规划（A区）分为两类：一类是为通常的计划期所制定的规划，另一类是为比通常的计划期更远的时期而制定的规划（图表14－1的C区）。

图表中其他直线与直线DE的距离，表示规划所涉及的范围。短距离（F）表示狭窄的范围，比如对利率的预测。长距离（G）表宽泛的范围，比如对美国未来可能的经济特征的描述。因此图14－1说明，在对长期的研究中通常包含对未来更广泛的探讨，正如线段G所表明的：对未来长期的研究所涵

盖的时期，有时与通常的计划期部分地重合，有时会超出连续性的线段 H 所表示的时期，有时却会有间断（如线段 I）。DE 以上的线段代表乐观预测，或比常规计划中最可能的预测更乐观的预测，DE 以下的线段代表比常规计划的预测更悲观的预测。

计划期中各种预描述和预测的性质与目的

作为一种预测法，预描述这个词是随着卡哈和威纳的著作《2000 年》的出版而首次流行起来的。该书将预描述定义为“为强调原因性的过程和决策点而设想的事件的顺序。它们回答两种问题：（1）所设想的情况到底是怎样逐步发生的？和（2）有什么可供选择的办法让每位执行者在每一步去阻止、牵制或促进该发生过程？”正如在该书中所充分表明的，预描述就是对未来可能的社会所作的叙述、描述或写照。

虽然预描述这个词的确仍可表示卡哈和威纳所说的意思，但该词也被引申来表示范围狭小得多的备选方案。比如使实际销售额与预期销售额有出入的环境因素。这样，上述定义既可表示广泛的对未来社会所设想的情况，也可表示对小范围内发生的现象所作的相对较短时期的设想情况。

虽然在公司计划中对备选的预描述和预测的开发并不新鲜（有些公司在 20 世纪 50 年代就已运用此法），但人们始终有更新的兴趣来进行这些预测。原因之一就是，在近年来迅猛变化的环境中，管理者们日甚一日地面对着一些未曾预见到的事件。另外，他们发现，进行预测并不是一门精确的艺术，许多预测被日后的事实证明是错误的。制定应急计划就是用来应付这些不确定性的。管理者们也要有备选的预测来帮助他们理解和处理环境中的不确定性。

多种备选的预描述和预测给管理者提供了许多范围广泛的

可能性事件，并使管理者能够检验针对这些可能事件的方针和战略。管理者也因此对这些事件了解得更全面，也正是这些事件帮助他们更好地洞察根据具体情况应予避免或促进的事情，从而也增进了他们的意识并开阔了他们的视野。

各种备选的预描述和预测，为识别那些可能成为应急计划之主题的事件提供了一块有益的园地。

各种备选的预描述和预测也可激发管理者及其职员的想象力，并促使他们去处理在个案预测中可能被忽视的各种力量的细节及相互作用。对各种预描述和预测的制定及深思，会促使人们考虑未来环境以及在该环境中所可能发生的事件，从而探寻新的机会并识别迄今为止还未被预见到的威胁。

对预描述进行研究能够提高管理者理性思维的能力，视野宽广的观察问题的能力，以及搞好系统间相互关系和举一反三的能力。这与关注小范围内的日常细节完全不同。一般说来某管理者在一组织中升职越高，他也必定是一位更好的对事物进行理性思维的人。这样，管理者参与预描述的制定，以及对探察未来所得到的结果进行研究，均能被视为一种管理上的培训方案。

工商企业在各种备选预描述和预测方面的经验

遗憾的是，没有一份综合性的测评来表明各产业在这一领域在做些什么。现有的资料似乎显示出，各产业正日益依赖各种备选的预描述和预测作为工商业计划的辅助手段。

计划期中各种预描述和预测的范围

最普通的预测种类也许就是“高－低”预描述或预测，即用于正式规划过程中最可能情况的各种备选预测，这些预测关注诸如销售额、利润、市场份额和存货等的趋势。譬如，某公

司可以问“什么环境因素可能导致销售水平比预测的最可能水平低15~20%?”“什么力量可能引起高于最可能情况的15~20%的水平?”或者“开发一个预描述来表明从现在起5年内公司未来可能最好的环境以及可能最糟的情况”。这一要求的范围也可缩小，着重关注销售额、利润或市场份额的最好和最糟的情况。

各种备选预描述和预测的其他经济方面的主题是国民生产总值、通货膨胀、利息率、能源、原料供给、竞争、住房的启动、钢材进口。这些因素中的每一个都可能成为某一备选性总述的主题，或某一研究可能包括这些因素的不同组合。

当然还有其他一些主题，包括技术、变化着的社会价值观念、政府条例、可能的立法、工会活动、总统选举的结果，以及人口统计特征的变化等。

理想地说，某管理人员设计出适合所有三种预描述和预测(最可能的、不大可能的、一般可能性的)的战略似乎是称心如意的。但实际上，这只有在很少的几种情况下才是可能的。

对遥远的未来进行预测的趋势

20世纪70年代，人们更多地对未来进行探察，时间从10、20、30或更多的年份不等。对遥远的未来进行探察的兴趣更多地集中于大学和服务性的组织，而不集中于工商业中。不过，这种兴趣在工商界也正在迅速发展。

工商业对未来探察的种类

对计划期以外的未来所作的分析，包括一些与早先在计划期中特别提及的论题相类似的主题。不过，这些主题一般说来都很广泛。比如，通用电气公司在做这样一个项目，以评估对公司80年代及以后可能产生影响的变化着的社会价值观念。

美孚（Mobil）石油公司就有一个长期项目，主要关注2000年及以后的能源总供求，尤其是碳氢化合物的供求情况。另一家公司让专人去识别该公司2000年隐伏的困难和可能发生的事情。

尽管有些研究只包含有具体的论题，但大多数的研究仍很广泛。这些研究提出一些无止尽的问题，比如："在一个10年、20年或30年的计划期，有什么会影响我们公司的事情是我们应该知道的？"

政府所用的远景探察的种类

政府机构比工商业更广泛地使用对未来所进行的研究。许多这些研究的范围很广，时间上达到2000年以后。例如，夏威夷州组建了一个"2000年委员会"，来研究远期可供选择的机会有哪些，使人们知道这些机会，并做出某些建议以期立法。

环保协会委托斯坦福研究所制定1975年至2000年期间可供选择的远景规划，这对制定环境政策规划很有用处。该所最后为社会提出了一份有许多可供选择的远景规划的综合性报告。

各种可供选择的远景探察的目的

政府和企业间各种远景探察的目的是有可比性的。各种远景探察是对高层管理人员及职员的思维能力的训练。这些探察使人们更明瞭未来可能发生的影响管理决策的事件。我相信，这些探察还可抚慰高层管理人员对未来的焦虑心情。已知的事情比未知的事情要使人的恐惧少一些。看一看远景状况，企业管理人员也许能在比如三五年的较短计划时期内作出较好的决策。政府立法人员和行政人员对未来可能的情况知道得越多，

他们就应越能对现状作出更好的决策。这是一种现实，更是一种希望，但这是一种有可能被忽视的现实。开发包括常规计划期在内的各种备选预描述和预测的其他目的以及给管理人员和职员带来的益处，在这里也是适用的。

开发各种备选的远景探察方案

首先需特别提及的是，小公司本身去开发远景探察方案，其代价高昂。不过，对小公司而言，有大量的文献可促使其高层管理人员对未来进行思索。

企业中许多对未来的探察性研究是由企业计划部门完成的，但许多公司指定职员中的专家来做这一事情。有些公司成立专门的部门来进行这些研究。许多公司，不论是在总部还是在分部，都特别成立了委员会、工作组或专门小组来对未来进行研究。组织这些小组常常要体现学科交叉和部门交叉。许多公司常让其管理人员参与这些小组。有些公司任命“环境监察员”以随时掌握变化着的环境。许多咨询公司善于对未来进行研究。

用于对未来进行研究的大量的新方法，是对在第 8 章提到的预测法的补充。因篇幅有限，不在此讨论这些方法，有关这一主题的文献有很多。

回顾一下前面的各种预描述方案便可以知道，最常用的方法就是从交叉学科的角度来对未来某个时间点上的各种力量进行分析，以及评判这些力量是怎样相互交织在一起的。这种利用图书馆所开展的研究是基于多学科的知识，并受评价判断和直觉的引导。德尔菲法也得到广泛的运用，它是为了谋求专家们的一致同意、在不断地与他们的交流中来探知其思想观点的一种方法。参与交流的人通常并不知道还有什么别人也参与了这一活动。图表 14－2 表明了通用电气公司是怎样制定某些预

描述方案的。

总　结

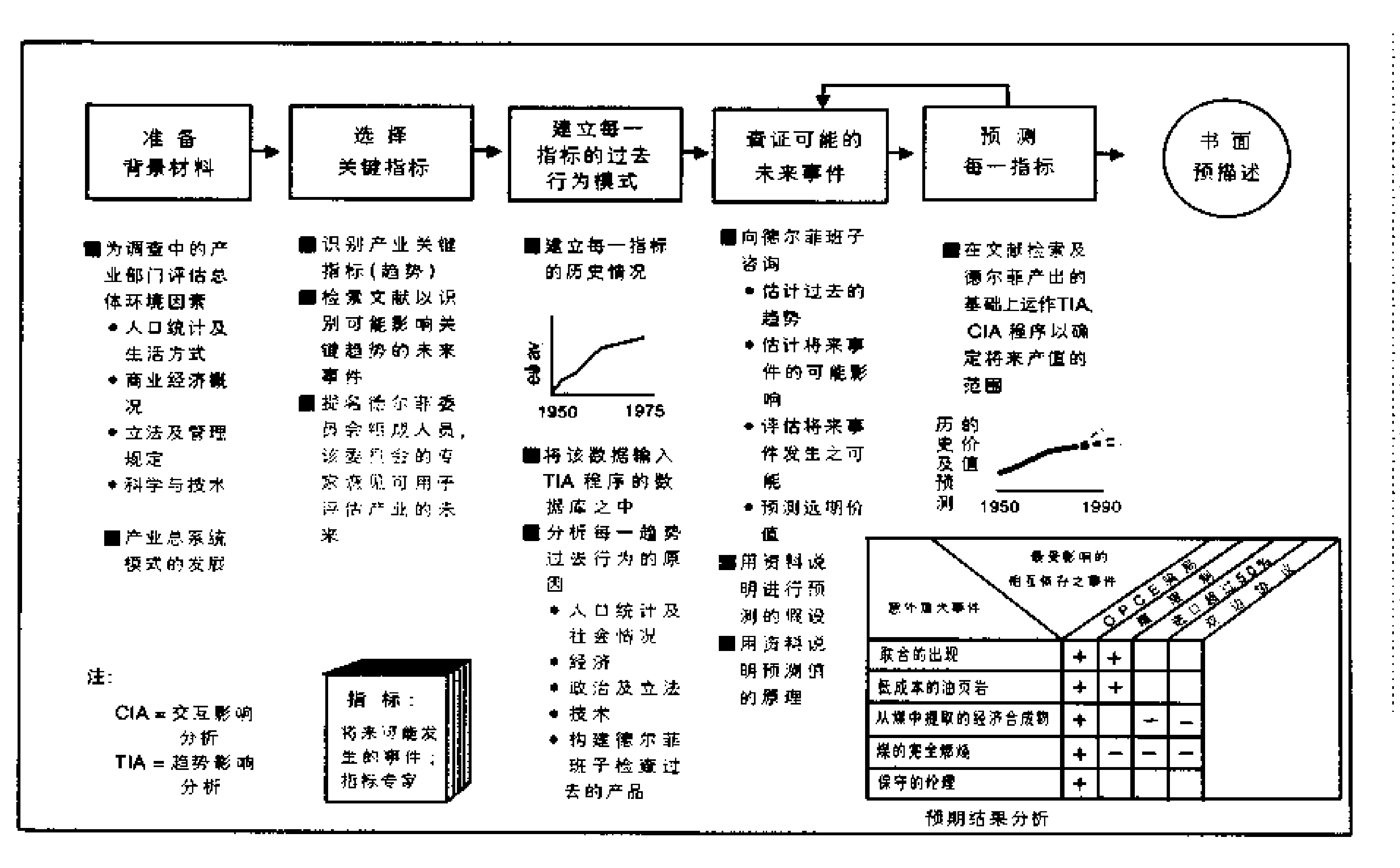
由于过去数年来环境变化剧烈，管理人员不得不面对一些意料之外的事件，并且发现有些用以做计划的预测被实践证明是不准确的。为了帮助处理这样一些不确定性，他们便在规划过程中加进了应急计划。他们也更多地去使用各种备选的预描述和预测资料。这些探察未来的资料是在制定常规计划的过程中使用的，但有些资料涵盖的时期超过了常规计划期，通常达到 2000 年。

应急计划以及探察未来这一活动中可能的主题范围都很广泛。不过，商务中的大多数主题是有关经济方面的。然而更多的公司正在开展研究与公司有关的技术、社会和政治状况。

如果实际上发生了一件常规计划中未考虑到的事情，应急计划则指明了管理部门能够采取的行动。这样的计划也有助于训练管理人员更快、更有把握地去处理那些没有事先计划来加以应付的意外事件。

其时期远超出计划期的远景探察之所以重要，是因为它有助于管理人员成为更好的对事物进行理性思考的人，并使他们更清楚地知道在环境中可能有的有益或有损于公司的事件。

大学、服务机构和政府加强对未来的研究要比企业迅速得多，不过这种研究正日益为企业所采纳。这场运动范围广，来势猛，并已推出大量有关方法论和假设预描述的文献。



图表 14－2　通用电气公司是如何构造预描述的

第 15 章

从行政上看规划的分析方法

管理者在制定计划时,可以有很多方法来进行决策。有关这些方法,管理者应该知道些什么?一方面,总经理肯定不必精于所有可能的规划技术。另一方面,某管理者完全依赖于职员中的专家来决定使用哪一种分析技术,也是很不幸的。管理者应该拥有上述两极之间的某中间领域的知识。本章就来描述这一领域。

由规划的分析法所构成的调色板

规划的分析法这一调色板是帮助管理者制定决策的一系列方法。范围包括从直觉方法到诸如存货补充公式这样的自动数量决策工具。这里不可能对每种重要方法的运用进行解释和描述,更不用说有助于规划的所有方法了。所以,这里的讨论仅仅是说明性的。

较陈旧的定性方法

这一范畴包括创造、判断、预感、直觉以及对经验的依赖。这些方法可以单独或一起为人们所运用。群体分析可以通过头脑风暴、项目组和德尔菲等方法而得以发展。

其他较陈旧的定性方法包括:简单决策链表、征询适合的

问题、清单、经验做法、问题设计、解决问题的简单步骤、组织本身、政策与程序、以及制定决策的一般知识领域（例如法律、经济学、物理学、社会学和生产）。

较陈旧的定量方法

这些方法中较突出的是会计体系和模型，比如整个会计体系、资产负债表、损益表、现金流量分析、会计比率分析、盈亏平衡分析、各种预算、成本控制以及特殊体系。陈旧的定量方法还包括投资利润分析——比如资产利润率、股票收益率——以及现值利润率，比如折扣的现金流分析或资本投资的简单现值计算。

数量预测法包括趋势外推法、指数平滑法、相关分析、计量经济模型、投入产出分析、以及多元回归分析。

另一类数量方法包括方案评审技术/时间和方案评审技术/成本模型的关键路径法、大事表以及决策树等。

较新的基于计算机的模型

这包括较新的数学方法，以及为适应计算机而对较旧方法所作的修改。有关模型的思想长久以来为工程师和科学家所运用。例如：航空及宇航工程师建造一个与飞机同等大小的飞机模型，来研究其在各种物理环境中的特性 。模型是对现实的简化，借助模型能较容易地研究现实。像与飞机同等大小的飞机模型一样，基于计算机的模型也是对现实的简化，借助这种模型能够研究各种复杂的关系。例如，一个财务仿真模型将使某企业中各种最重要的财务职能相互关联起来。管理者们如果作出某一特定的财务决策，他们操作所建的模型就能确定现实生活中将要发生的情形。在制定计划的过程中，有许多种不同的基于计算机的模型可以运用。

基于计算机的仿真模型是当今制定计划时运用最广泛的模型。最受欢迎的模型要数财务模型。然而，计算机能够模拟从公司的整个生产过程到诸如存货补充这样的生产过程中的子因素的任何事情。

较陈旧的预测方法，比如相关分析法，常常用在基于计算机的模型中来预测未来的趋势。正如前面所特别提到的，PIMS是一种新的基于计算机的广泛用于计划过程中制定决策的模型，也基本上是一种相关分析。由波士顿咨询集团改进过的成本经验曲线也能同样地被归类，因为根据过去的经验，上述曲线是基于单位成本递减这一计算结果之上的。

有些基于计算机的模型，能让管理人员对它们所控制的条件以及环境中呈现的变化做出假设，以观察会有什么样的影响。当然，这是有计量经济模型时的情况。财务仿真模型能让管理人员问“如果……将会怎么样”的问题——“如果我们将红利减少一半将会怎样呢?”该模型能解释对现金流、股票价格等的影响。

大多数这些模型被称为确定性的，以区别于或然性的。后一种模型能让管理人员表明概率并从模型中得出可能有的结果。例如在风险分析中，管理人员能将有关市场规模、市场份额、市场增长率、营运成本等这类事情的概率引入计算机。借此便能计算可能有的投资利润率。

其他方法

采用许多不同方法的综合性方法被归入“其他方法”。这一组别之中，比如有成本-收益分析，社会科学研究，团体的规划体系，以及方案预算。

这一简短分类远没有列完规划过程中进行决策所能利用的方法。尽管简短，这一分类仍清楚地表明：这些方法的范围广

泛，分类也相互交迭，尤其是这些方法中的高级数学方法，对于那些缺乏该领域专门知识的管理人员是一个令其困惑的问题。在讲述上面最后一个观点之前，我先评述这些不同的方法在理论和实践上的运用。

决策制定中高级数量方法的运用

大多由院士著述的有关决策制定的文献强有力地证明，决策制定中高级数量方法起着越来越广泛和有价值的作用。的确，有些人认为在不久的将来，几乎会完全靠数量方法制定最高级决策。不过另一些人认为，最高级决策的制定，基本上将仍建立在定性方法的基础之上。后一种人接受这样的观点：决策制定过程会部分地包含有定量模型。高级数量方法在多大的程度上用于公司最高级的决策制定呢？

对基于计算机的模型的概览

对数量模型的运用只有些零零星星的概述，但这些概述清楚地表明：尽管数量模型的运用已推广了许多，但远低于数量方法倡导者认为所应有的水平。让我们先来看一看这些概述的结果，然后去检查不怎么运用数量模型的基本原因。

数年以前，内勒和曼斯菲尔德发了 1 881 份问卷给那些使用、开发或计划开发某种形式的企业计划模型的公司。他们从收回的 346 份问卷中得出如下结论：

> 73%的公司说他们在运用或开发企业规划模型。而在1969年收回的323份问卷中仅有20%的公司说他们在运用或开发企业规划模型，这便形成了一种鲜明的对照。
>
> 人们所用的最流行的模型就是仿真模型，62%的公司说他们运用了这一模型。按重要性递减的顺序，运用最广的仿

> 真模型分别是现金流量分析、财务预测、资产负债预测、财务分析、估计的财务报表、预算编制以及销售预测。
>
> 大多数模型（94%）为销售额超过5亿美元的企业所运用，仅有10%的模型为销售额低于1亿美元的企业所运用。
>
> 模型多半用来评估各种备选的政策（79%）。其他的用途是财务预测（75%）、长期计划（73%）、决策制定（58%）、短期计划（56%）、报表的编制（47%）、目标的选定（46%）、分析（39%）、以及对其他各种分析的证实（35%）。
>
> 与处于第二位的财务部门（16%）和处于第三位的运筹部门（15%）相比，公司计划部门（27%）比任何其他部门都更经常地被指定负责公司模型的开发。
>
> 毫不奇怪，财务副总经理是最经常被指定来接受和运用模型的结果的人。不过，总经理也紧随其后（55%比46%）。

其他概述证实了这样的事实：尽管公司运用的基于计算机的模型在增加，但最流行的还是仿真模型。其他模型的流行性要逊色得多，而且像风险模型这样复杂的概率模型很少得到运用。

为什么基于计算机的模型运用得不多？

在论述这一问题时需澄清几个观点。首先，虽然仿真模型被更经常地运用，但它对其他模型的依赖令仿真模型的拥护者感到失望。其次，模型的使用率在较低层决策中是最高的。模型在组织的高层决策中不常运用。在用这些模型的时候，一般也是用来考察各种备选的财务方案。最后，我们主要关注一下组织的上层对模型的运用问题，也就是说，组织的上层相对较少使用模型的主要原因。

许多作者业已关注这一问题，并且我相信，他们大多数会

同意以下几种主要的考虑：

第一，许多战略决策不易受量化的影响。正如前面所指明的，决策越重要，且在制定决策的组织中越是高层决策，数量性的资料对结果的影响就越少。例如，某位首席执行官正试图系统地阐述企业的基本任务、动力、宗旨，他难于构想出任何对他特别有用的计算机模型。甚至有关较具体的战略的决策，如厂址，通常最终也是基于不易量化的因素，要考虑政治和社会的因素，本人亲自决策也许是重要的。主管人员对变化的环境所作的判断，比职员利用计算机所作的估计对决策的影响要大一些。也就是说，模型通常是单方面的，因为模型只重经济数字；而较高层的决策必须考虑非经济的因素，并且一般说来在决策中，非经济的因素比经济的因素要重要一些。

此外，那些坚持认为应将决策建在数量逻辑基础之上的热心者假设，某组织中的决策制定从他们的观点来看是合理的。对一个人来说是合理的东西，对另一个人也许就是不合理的。某个公司可能因为管理层认为合理的财务上的原因而不分发红利。不过，股东也许认为这一行为是不合理的。这表明，合理的东西也许是由为达到某一评价者价值体系可接受的目标所选择的最佳方法来确定的，或由评价者选择运用的考评方法来确定。对方法的合理性的考评也由上述价值体系来确定。

不同的学科从不同的观点来看待合理性。对古典经济学家而言，使利润最大化的行为是合理的行为。数量科学家倾向于从优化单位投入产出的角度来看待合理性。行为科学家根据人类的心理需要来看合理性。律师从法律判例来看合理性。公司总经理不从经济的而从别的角度来检验合理性，尽管在大多数决策中经济方面的考虑是占主导地位的。

甚至当决策者根据他选用的价值权重而开始作出合理决策的时候，在合理性方面还存在一些问题。贾尼斯和曼在一本非

凡的书中讨论了引起错误判断的许多心理因素，比如“认知防护、情景焦虑、对可怕的解雇预先通知的认可、对权威的顺从、对某些劝告的听从、自制的决定性因素、旁观者的介入、对顾问团的依赖、对满足的推迟、冒险行为、以及对未来压力的心理准备。”

由于这些以及其他一些原因，在包括战略计划体系在内的分析方法的学科逻辑性与管理决策的现实性之间，常常存在一些冲突。奥迪奥恩在他的“理论逻辑”和“实践逻辑”中，把这种冲突描述为：

> 理论逻辑将决策的各个阶段，从目标确定到最终所采取的行动过程的确定，排列成一个有序而合理的过程。它具有对称性、逻辑性并有始有终。实践逻辑包括总经理的时间、兴趣、他所受到的压力，以及他在一天中对许多决策的日常判断。他对一个较大问题的某一方面做局部判断之后，就等待其进一步地发展。他很少有时间始终专注一个主要问题甚至采取两个或更多阶段的措施。如果该问题应最优先考虑，他会在这一问题上多花些时间，通常他必须等待对其他问题所采取的行动，并相应地将注意力转移到他正处理的诸多问题中现在需要集中注意力的另一问题。他所采取的所有行动便构成了实践逻辑，与其说他像一个举重运动员，不如说他像一个杂耍演员。

第二，管理人员通常面对的并不是能用具体数字加以解决的简单选择问题。虽然在较早的论述中隐含有这一观点，但这一点也许能从另一方面加以评述。进行选择常常要进行权衡，通常要进行定性和定量两方面的考虑。要权衡的事情比如有：完全的产品线对集中于一种或几种产品；当前利润对未来利润；维持现在的市场份额对增长份额的成本；增长对稳定；使用组织内部资源的扩张方法对从外部获得资源的扩张方法；维

持目前价格对丧失市场份额；以及削价对维持市场份额 事实上，权衡包含着许多种不同的因素。

第三，管理人员面对着高度的不确定性。没有人能完全有把握地预测未来。一般说来，决策越重要，结果就越不确定。管理人员考虑到未来事件的不确定性，因而不太可能只根据一部分信息来作出主要的决策。

第四，管理人员不花时间去参与建模过程，因而不太相信模型的结果。大多数管理人员都忙着处理那些必须立即解决的问题。他们只有在持续的压力下才去解决那些同时发生的问题。在这样的情形下，没有什么动力促使他们忙于去开发基于计算机的模型。如果他们不理解模型是怎样建立以及怎样运行的，他们就将怀疑模型的结果

第五，与数学模型相比，高层管理人员倾向于相信他们的直觉，尤其是当他们不完全理解模型是怎样建立、运行以及模型中有些什么样的假设的时候，情形当然更是如此。那些靠直觉而成功的管理人员不会去依赖一只其运行对他们来说是神秘的黑箱。此外，模型有一些固有的限制条件，从而引起管理人员对其可靠性产生怀疑。在内勒和曼斯菲尔德的研究中，答卷者列举了计算机模型的缺点（以提及的次数由多到少的顺序）：不够灵活，文字资料不全，要求输入的数据太多，输出形式死板，开发时间太长，运行成本太高，开发成本太高，模型的使用者不能理解模型的开发，分析过程不可理解，输出不够详细，不以用户为导向，结果明显不准确，以及输出过于详细。

考虑到这样一些情况，高层管理人员爱用仿真模型的运行来考察各种备选方案也就不奇怪了。较复杂较高级的基于计算机的模型在高层次的决策制定中，只作为一种手段来加以运用，并且通常不是重要的手段

基于计算机的模型应该并将会得到更多的使用吗？

对这一问题的回答当然是肯定的。之所以应更多地使用模型，是因为它们能够是决策的重要组成部分，并且设计模型就是为了有助于决策。这些模型也很可能将得到更多的运用，因为更多的管理人员在大学里已学过基于计算机的模型。不过，这些模型将在多大程度上得到更多的运用，取决于管理人员运用它们的方式。从运用中得到的一些教训，有助于管理人员更好地运用各种适于规划的分析方法。最重要的教训将在本章的其余部分加以讨论。

管理人员在制定计划时运用分析方法的指南

与使用数量分析工具的专家形成对比，下面的指南，正如标题所说，是为管理人员写的。近年来，这些专家写了一些较好的东西，以表明他们怎样能够发挥作用以提高他们的方法对管理人员的价值。这方面的文献对那些有兴趣深入理解怎样才能使数量方法更有用的管理人员是有价值的。

不要低估决策制定中较陈旧的非数量方法的重要性

近年来，在学界和商界存在着一种崇尚较新的数量决策方法并看轻直觉、判断和创造性的趋势。在适于运用数量方法的时候去运用它们当然没什么错。不过，这不应引起对制定计划、进行决策时创造性过程的低估。正如前面所表明的，在规划的某些关键过程中，比如对组织的基本任务、动力和目的所

作的系统阐述，没有其他的方法来进行决策。直觉、判断和创造性在整个计划的制定和执行过程中所作的贡献不应被低估。

许多其他非定量方法在制定计划进行决策的过程中是有价值的，一系列这些方法已在前面讨论过。这里提出的论点——不要低估它们的重要性——也适用于它们。

不要低估决策制定中较陈旧的数量方法的作用

较陈旧的数量方法在决策制定过程中也是有其价值的。例如，在运用公司的会计体系来帮助进行决策时就有很大的作用。举例来说，过去和现在的现金与现行负债的比率或者利率与所用资产的比率，负债产权率等等都是决策制定过程中有力的工具。也可以根据会计体系来作一些重要的预测，比如对现金流量所作的预测。

不要低估较新数量方法的作用

在处理复杂系统中一个或多个变量对其他变量的变化的数量推论时，人的智力有严重的局限性。在这种情况下，数量工具对管理人员便是有力的辅助手段。例如，试想某铁路系统希望以可能的最低成本在五个不同的地点调度十辆货车。这就是一个没有技术帮助人的智力就难于处理的问题。一个计算机化的线性规划模型很快找到该问题的答案。财务仿真模型之所以流行的主要原因在于这样的事实：它们对那些人的智力不能很快回答的问题能迅速地提供答案。基于计算机的有关生产过程的实时模型，对原料投人、零部件短缺、新的订单的变化所产生的影响，能迅速给出答案。

诸如此类的模型节省分析所花的时间。此外，它们常常比

直觉判断更为可靠。

不要高估较新的数量分析工具的作用

另一方面，所有的数量方法都有其局限性。规划过程中的许多决策完全经不起数学方法的检验。当然，数量模型所得结果的特性在很大程度上取决于模型所基于的假设的特性。管理人员必须总是去怀疑各种数学方法、它们所基于的假设以及结果的可信性。

当然，无论一些资料多么准确，在制定某种决策之前，对任何特定的情况，通常都要有很多事情必须加以考虑。例如，对投资收益的计算也许表明，项目A的数字比项目B要高出很多。不过由于项目A不适合产品线，而项目B适合，从而选择项目B。管理人员易于变得过于依赖数量资料而不去进行仔细思考。

切实理解规划时所用方法的优缺点以及适宜的用途

管理人员不必成为数量方法推证方面的专家，而只需适当地使用这些方法，正如他们不必理解内燃机是怎样去推动汽车一样。但是，管理人员的确需要对每种主要方法的机理有一些理解，如方法的性质、方法是怎样以及在何处能够和应该加以运用，以及运用时的优缺点。他们应知道方法是怎样被运用的，应知道所用数据的种类、数字结果对何种因素最敏感、以及结果对所定决策的重要性。

例如，高层管理人员在制定计划时，手头上须有许多预测。重要的是，他们对用于特定情况下的各种预测方法有一定了解，以及对有助于决策制定的各种方法的优缺点有一定了解。当然，用不同方法获得预测结果的代价应与所开发资料的

价值有关。因为某些预测方法的代价高昂，所以管理人员应常常注意成本－收益的均衡。

另外，管理人员应了解隐含在某种预测中的假设。有了这方面的知识，管理人员就会知道什么样的因素最可能对预测有重大改变。高层管理人员也因此将去监控那些其预测的有效性最令人关注的事件。高层管理人员也应深入思考如果考察的因素不像预测的那样进展下去的话所采取的行动。

总之，管理人员无需是一位进行预测的专家。但是他应该知道何种预测方法最适于手头的问题，怎样为这些问题作好准备，以及为避免难于接受的后果应注意哪些因素。

管理人员还必须知道各种方法的用途。譬如，对销售额的短期预测可被用来安排生产，因此也就应尽可能地准确。不过长期预测不被用来预言未来。它是开发战略和战术计划的基础，使得管理人员及职员思考未来并为恰当的应对作好准备。在每一计划周期中，预测将随着环境情况的变化而变化。以此而论，长期预测应试图去捕捉主要趋势而不是讲求精确。应强调这样的观点：管理者需要多懂得一些他们所运用的分析工具，而不是去依靠该领域的专家。

务必选择正确的问题来加以解决

与一位管理人员最有关的问题，不是如何正确地做事，而是怎样及时发现应做的事情。管理人员忽视了问题所冒的风险比忽视了合理的解决方法所冒的风险要大得多。如果解决问题的方法是解决了错误的问题，这些方法不论多么切合问题也是没有用的，强调这一点似乎是很基本的。但是，正如德鲁克所指出的：“管理决策中错误的最通常的来源，在于强调找到正确的答案，而不是强调找到正确的问题。”因而管理的基本职责就是发现正确的问题并把它明确地表示出来。这时，

也只有在这时，寻找合适的方法来分析这一问题才是恰当的。

好好地确定需要什么信息以及需要多少信息

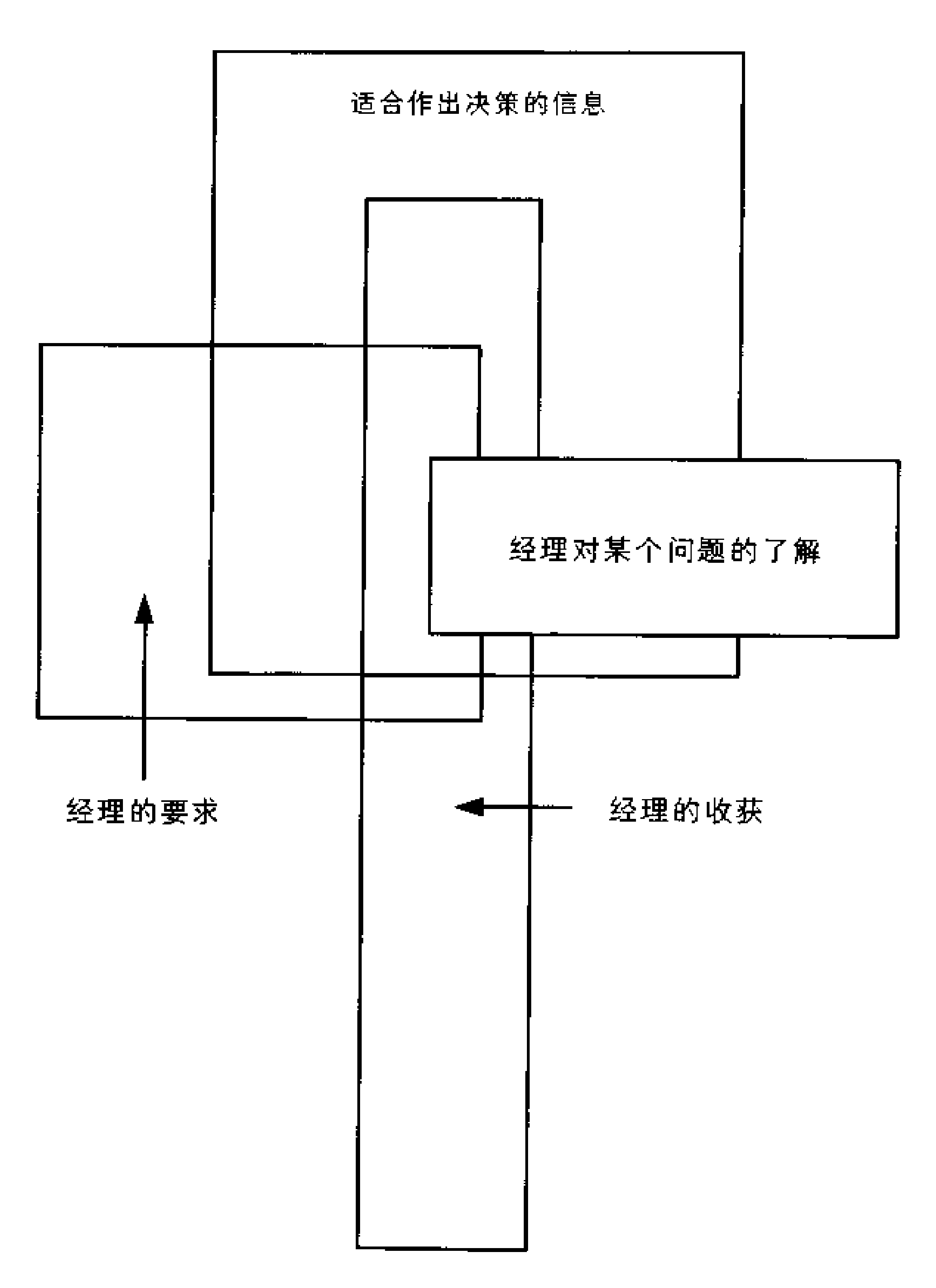
信息收集费时费钱。如果管理人员确定需要何种信息以及需要多少信息，就会节省进行分析的成本。这当然并不容易做到，因为信息方面的需要会随着决策过程的发展而逐渐发展。一位管理人员让职员获得什么信息，并不总是很清楚。而且，如图表 15－1 所表明的，管理人员并不总能确保他将得到所要求的东西，尽管有这些困难——也许是因为这些困难——管理人员应努力表明需要什么信息和需要多少。

据报道，当温斯顿·邱吉尔在 20 世纪 40 年代末期任反对党领导人的时候，他曾强调某事件某一方面的管理问题。他向一位年轻的助手要在议会辩论中可能会用到的有关婴儿死亡率的资料。这位助手为温斯顿爵士收集了大量的有关这一专题的统计资料。邱吉尔在辩论中并未使用这些资料，当助手问他为何不用这些资料时，他说："年轻人，如果你希望成为下院议员，你还需要学习一些统计知识。当我要有关婴儿死亡率的统计数字时，我是想证明，在我任首相时比任何其他人任首相时死亡的婴儿要少。这些都是政治统计资料。"

这就是说，在制定决策时是管理人员而不是职员在运用统计资料。但是管理人员和职员必须清楚地知道需要从信息收集和分析工作中获得什么东西，所获得的是否对管理人员有益。

确定何时需要准确的衡量

职员中的专家在收集资料时力求准确并为此不惜花费时间。这样做代价高昂。不过幸运的是，管理人员通常并不需要



图表 15－1 相关决策数据的冲突性认知

很准确的统计资料来制定决策。一旦某个问题被识别出来，对相关资料的粗略估计通常就足以促进决策制定过程。

因此，管理人员应该确知何时需要准确的统计资料，而何时不需要。显然，当结果并不会使管理人员的选择有重大改变时，就不应去力求准确性。

在开发基于计算机的模型时，务必使模型的目标明确，使相关的资料可以得到

在开发某一基于计算机的模型之前，应提出并回答某些基本的问题：设计的模型将会影响什么决策？谁将运用这一模型？该模型在影响决策时的重要性可能会如何？可以得到该模型所需的相关资料吗？运用模型的成本将会是多少？

这些指导性的原则似乎是很基本的，但产业中许多基于计算机的模型没有论述这类问题，结果是浪费了成千上万的美元。

在建立基于计算机的模型时务必使今后使用这些模型的管理人员参与建模并充分理解这些模型的用途

经验充分表明了让管理人员而不是建模专家去监管建模的重要性。这样，模型的目标显然就与管理方面的要求而不是技术性的目的相一致。这两个目的是不相同的。管理人员通过参与建模，就会理解模型的结果是如何获得的，他们就会理解所作的假设以及所操作的程序。这一点很重要，因为如前所述，管理人员不会相信他们所不理解的东西，他们对其未参与建立的模型知道得较少。

忽视这一教训可能会代价高昂：在模型对管理者的决策制定作出贡献之前，也许就不得不放弃这一模型。

开始建立简单的基于计算机的模型

当一个公司开始开发基于计算机的模型的时候，这些模型应尽可能的简单但仍能影响决策的制定。高级复杂的模型不大可能为不熟悉这一方法的管理人员所运用。

正如一位观察人士所评述的：我们不应感到惊讶，如果一个管理者“宁愿运用他能掌握的简单分析，尽管这种简单的分析有一种定性的结构、广泛的假设以及一点点相关的资料；也不愿用一种复杂的模型，复杂模型的假设也许部分地是隐藏的或者是以难懂的术语来表达的，并且复杂模型的参数也许就是隐晦的统计操作的结果”。

一旦管理人员已运用并理解了简单的模型，以后就可能逐渐理解并运用较复杂的模型。一般说来，管理人员主动寻求比被职员导入更复杂的模型要好一些。

管理者须靠他自己做出最终的决策

职员中有很多专家帮助管理人员制定决策——经济学家、管理科学家、会计师、律师和工程师，仅举这些。在最后的分析中，是管理人员而不是这些专家来制定决策。专家因其在某一小范围知识领域的能力而被认可，并且专家的意见经常有重大的分歧。管理人员必须学会怎样理解、评价和运用专家的意见。

温斯顿·邱吉尔的传记作者说：

> 他总是对各种方法很感兴趣，热心倾听专家和专业人士的意见，以一种罕有的精确和理解来吸取所有他们告诉他的东西。但他从未成为“专家不会失误”这种黑色魔力的牺牲品。专家的任务是提供评价事物的标准，而他去评价这些标准并得出结论。

这一从管理方面的评价过程不只是依赖于直觉。在一定程度上对学科从业者的性格和能力的了解也是同样重要的。管理决策制定过程集中了多种学科，管理者在发展对这些学科的优良评价能力时就形成了他自己卓越的分析技能。

总　结

本章描述了在战略决策过程中也许会用到的各种分析工具，并集中描述了管理人员对这些工具所应知道的内容。

本章指出：高级管理层正越来越多地使用较复杂的数学方法，但远未达到这些方法的拥护者认为满意的程度。对这一情况的主要原因进行了描述：许多战略决策不易量化；管理人员通常面对的不是那些用具体数字就能解决的简单的选择；管理人员面对着很大的使预测不可靠的不确定性；管理人员不花时间去参与数量决策模型的建立；以及管理人员相信他们的直觉胜于相信数学模型。

经验为管理人员在制定计划时运用分析工具提供了许多指导。最重要的指导复述如下：

不要低估较陈旧的定性方法的重要性。

不要低估较陈旧的数量方法的作用。

不要低估较新的数量方法的作用。

不要高估较新的数量分析工具的作用。

真正理解规划过程中所用方法的优缺点和适当的应用范围。

务必选择正确的问题来加以解决。

确定需要什么信息和需要多少信息。

确定何时需要准确的衡量。

在开发基于计算机的模型时，务必使模型的目标清楚

明确，并可以得到与之相关的资料。

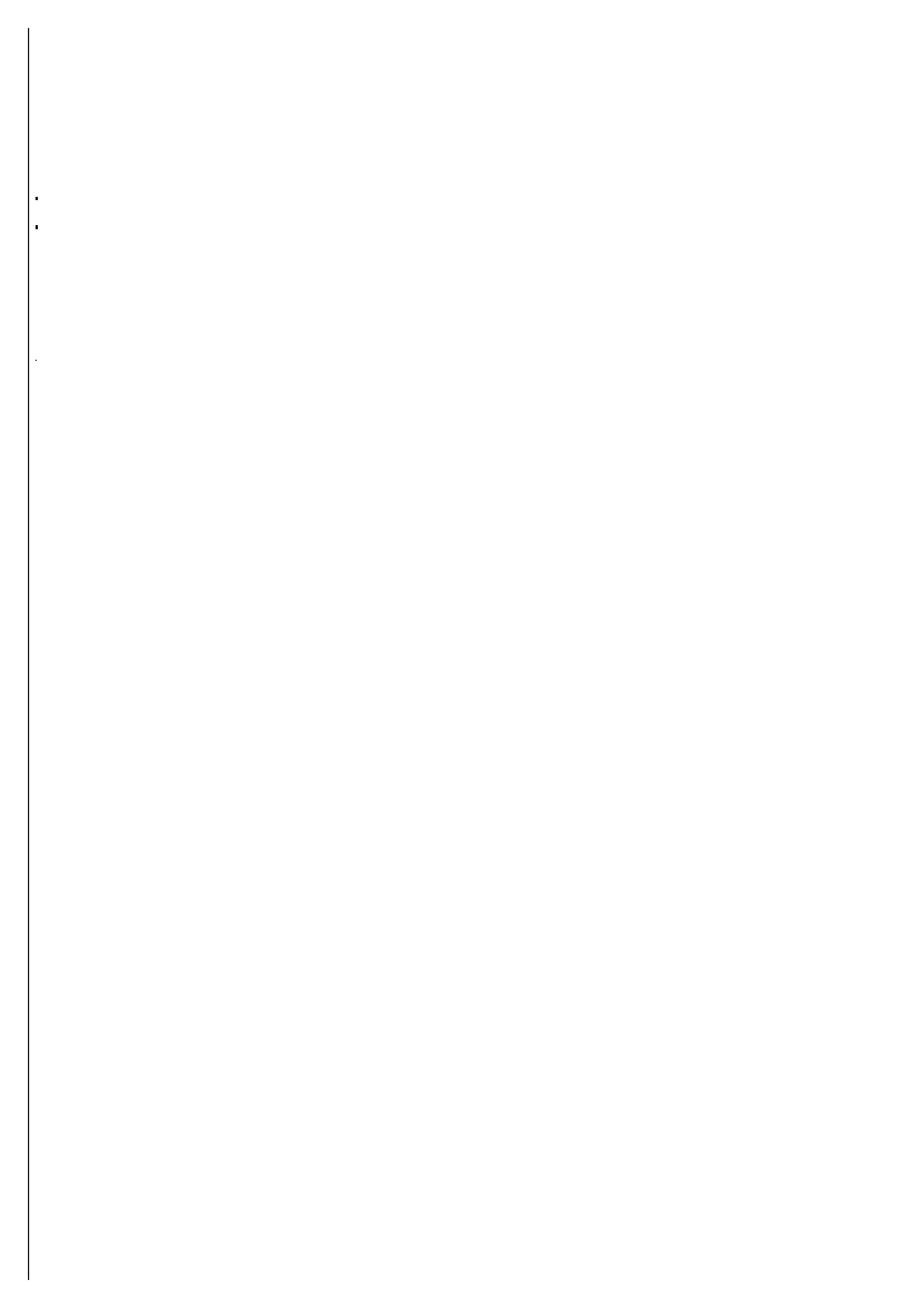
在建立基于计算机的模型时，务必使那些将使用这些模型的管理人员参与建模并对模型的用途有充分的理解。

简单地创建基于计算机的模型。

管理者须靠他自己做出最终的决策。

第四篇

规划的执行



第 16 章

控制系统的性质与设计

在第13章，我讨论了这样一个问题，即通过开发预算和战术计划使战略向现行决策转化。为保证实现战术计划及其所基于的目标，最后的执行步骤涉及到个人行为的控制。预算、战术计划、规则、条例等本身不贯彻执行计划。仅仅当个人行为部分地受到这些方法的指导去实现企业目标的时候，战略计划才能被真正地贯彻执行。这包括整个管理过程。当然，这样大的一个主题不能在这本小书中加以充分论述。不过，强调控制系统的性质和设计、强调管理者在控制过程中对待个人所应考虑的人的方面，将能达到一个有效的目标。执行过程的这两个特征是本章及下一章的主题。

执行过程中管理任务的范围

只有先制定计划，然后才能执行。在制定计划的同时以及(或者)在规划之后，管理人员在计划能被执行之前有必要采取许多行动。例如，企业的整个组织必须与公司的任务、规模和动力相适应。关键任务和执行计划所采取的步骤顺序必须加以确定和通告。必须识别出那些负责具体任务的人员，他们对其所应做的事情必须有充分的理解。为促进计划的执行，必须

保证各种物质资源和人力资源在需要时可以得到或就在手边。必须建立激励体系。必须设计适当体系，用以协调努力和指导个人活动。这当然是指预算、战术计划、以及其他对活动的指导方法。整个管理信息系统的设计，须使管理人员具备所需知识以评价个人行为是否与计划一致，如果不一致，对此应做些什么。应设计培训方案以提高管理人员和工人制定及执行计划的能力。总之，必须保证管理者的领导能力能有效地引导所有个人的努力去达到企业的目标。

所有这些管理职责都是相互联系的。它们不是顺序性的。所要强调的是，控制技术（除自动控制技术外）并不是对任何事情都适用的。指导、协调、激励和控制人们的行为，并确定计划执行的效果与效率，这正是整个管理的过程。这些管理活动必须反映组织中个人的态度、动力、反应等等。用上面这些术语来表达，开发控制技术并用来执行计划要考虑许多因素，这些因素与组织中人的管理有关。

控制的含义

这里所用的控制一词是指管理控制，即试图保证业绩与计划的一致。这样的控制包括对业绩进行评价以及业绩与计划有差异时对行动进行修正的过程。这一过程有三个基本步骤：建立标准，按标准对业绩进行测评，以及更正与标准的偏差。

控制的种类

按用途分类，控制的作用有：使业绩合乎标准、保存资产、使质量合乎标准、无高层管理许可条件下对权威的限制、对业绩进行测评等等。纽曼将控制分为三种基本类型。一是指

导性控制，用来发现与标准的偏离并在完成运行之前进行矫正。例如，月球飞船起飞之后立即进行航迹测量，在它远未到达月球之时就不断对其航迹进行矫正。二是是否控制，需要它表明同意才能采取下一个步骤。最后是事后控制，它测量某一行动完成之后的结果。当然，控制系统设计反映了管理层思维中具有的控制的基本类型。本章的大部分内容是指第一种类型。

基本的控制过程

建立标准

控制过程从计划开始，如前所述，在规划过程中，从广泛的战略到具体的战术计划有一个细节不断缩小的过程。这些战术计划建立了目的、目标、标准（或使用这些词的同义语）来指导战略计划的完成。

管理决策在选择和定义具体标准来指导行动这一点上是重要的。确定建立什么标准的关键，在于回答这样的问题：管理层希望衡量的是什么？因为不能对每一件事情都建立标准，所以必须对那些管理人员希望连续监控的关键性活动建立标准。

管理人员在选择标准时应记住帕雷托规律。该规律表明，在一组因素中，最重要的因素只有一小部分，这样，一个企业也许会发现 5% 的员工占缺勤总数的 90%，或企业 80% 的收入来自 5% 的顾客。标准越具体，用标准来衡量执行的情况就越容易。这并不是说所有的标准都必须是具体的。实际上，并不是所有的管理层都希望监控的活动都能够具体地表达出来。例如，对管理者进行培训的计划就不容易用数字表达出来。

用标准来衡量执行情况

对执行的衡量有许多重要的方面需要指出。首先有多大的偏离将成为采取矫正行动的原因。

其次，管理人员在确定是否改变标准时必须谨慎。随着环境的不断变化，在考察执行情况之前也许有必要修正标准。第13章所讨论的可变预算就是用来针对这一情况的。

第三，管理层必须开发适当种类的报告与信息系统来评价、比较和纠正执行情况。

有关控制的这一方面揭示出一个庞大的主题，因为它不仅涉及到控制，还涉及到管理的所有其他方面。就控制而言，管理信息系统必须从某管理者的责任中识别出那样一些要点。对要点的监管允许该管理者对职员的表现进行恰当的控制以达到该管理者所负责的目标。这是一个复杂的设计问题，因为它必须考虑到某管理者的需要、知识、获得和使用信息所偏爱的方法、察验时所用的标准等等。衡量执行情况所用的标准越不具体，信息系统的设计问题就越困难。

组织中不同层级的控制报告有很大的差别。例如，首席执行官想要的报告是关于：公司的任务和目标是否仍然适当，战略计划的关键部分是否正在执行（如购并、处理多余资产、新产品开发和新设施的建设进度），以及现在的运行是否令人满意。

行政副总经理想要有关企业运行的更深入详细的资料，较低层管理人员的重点就要狭窄一些。

第四，必须提到计算机在促进控制方面的力量。当计算机被适当地设计、安装和操作的时候，计算机就是一种可用来迅速而准确地获取信息的很有效的方法。例如，当今基于计算机的实时信息系统被广泛用于获得实况报道。

第五，获取将实际结果与期望结果进行对比的报告，对某

些种类的信息也许有用，但对另一些种类的信息也许是很不够的。当一部分管理人员在评价另一部分管理人员的总体业绩时，将其各自责任范围的财务结果与事先确定的目标进行比较是进行评价所需要的基础。不过，对许多其他种类的活动，需要的是预先的警告或是对结果的预测。这是以未来为指导的前馈控制，管理人员并不想发现上个月的销售额比期望的低10%。他们现在想知道如果不采取行动来抵销这种趋势，下个月的销售额也许比标准低10%。真正有效的控制需要准确的预测。

发现有效的预测方法需要有足够的智慧。预测提供了一种预先警告。当某个特定的目标不能达到时，网络，比如对接二连三的活动进行时间安排的网络，便可发出信号，以减缓今后的困难。一位销售经理可通过现场访问、消费者调查、消费者投诉、退还商品的调查等等方法来预测未来与计划的偏差。

评价执行情况并进行矫正

对过去执行情况的评价以及对未来事情的预测，虽然提醒管理部门注意将发生或可能发生的事情，但并未确定应做些什么事情。这一活动有两个阶段。第一阶段是关于告诫性前兆信号的评价，第二阶段是关于矫正偏离标准的措施的管理决策。

对前兆信号进行恰当的评价是重要的。有些预测未来事件的办法可能完全不可靠，要作谨慎的判断以防止莽撞的行为。例如，产品销售的突然增加也许只表示一时的消费潮流，而不是长期的增长。根据现行销售额的剧增而采取行动，可能导致生产能力的极度过剩、单位成本上升以及利润下降。

一旦某管理者决定有必要采取矫正性行动，那么就会影响管理的全过程。也许要修改计划，也许要有新标准，也许要有新的领导秩序，也许需要对员工进行更好的激励等等。尽管控

制被认为是管理人员的关键职能，但没有其他职能的协同作用，控制职能也不能得以执行。

开发控制系统的经验教训

从刚才所说的可以清楚地看到：设计一个有效的控制系统不是一件容易的事，尤其是在一家大公司中。有关控制系统的长期经验提供了大量的教训。这些教训有助于管理人员开发出更有效率的系统。由于制定预算是大多数控制机制的核心，因此下文将介绍一些有关预算的较为突出的经验教训。这些教训毫无例外地也适用于所有试图执行计划的控制系统。

开发并恰当地运用预算制定系统不是一件容易的工作，但却是制定有效的战略计划的关键。下面是在开发有效的预算制定系统的经验教训中较为突出的（并不以重要程度排序）。

第一，必须有高层管理部门的支持。没有高层管理部门不遗余力的支持，预算制定系统就不能够实现其潜在价值。

第二，企业中必须有明确的组织结构。要想使某个预算制定方案最有用，所有的管理人员必须了解他们的权力与责任，他们与上下级之间的关系，以及他们与其他组织单元的关系。这是必要的，以确保某个预算包含着不多于也不少于每个管理者合理的活动内容。这样做减少了预算作为制定计划和控制的工具的价值。

第三，预算系统应成为全公司的规划方案的有效组成部分。预算系统是规划的利刃。它是规划过程的一部分，但不是全部。采用各种长期计划并把它们转变为定量预算，是制定较好商务计划的精髓；定量预算保证了各职能间通常的协调以及更长远方案的整合。

第四，必须确定和理解预算制定系统的责任。尽管最终的责任在于高层管理部门，但是除了最小的公司以外在几乎所有

的公司中，这一责任都是给予别人的，通常给予审计员或预算主任。再强调一下，有关的每一个人应该知道会发生什么以及谁应该做什么。在达到有效的预算制定和控制中的一个重要问题，就是对信息的收集、组织、传播和评价。在较大的公司中，对系统进行运作的程序在指导手册中通常是详细的。

第五，预算不应凌驾于决策之上。举例来说这就意味着，系统必须培养人们彼此的理解、信任和在应用预算时的常识。管理人员应觉得，例如为了增加值得的优势，或者为了利用一个增加利润的新机会而不完全去执行预算的要求会被高层管理人员一致地接受。这就意味着，没有什么部门会仅仅因为预算方面的理由而不与其他部门合作。这就意味着有这样一种普遍的认识，随着事物的变化，仍严格地执行预算也许会阻碍某些较重要的公司目标。但我并不是说不应坚定地去执行预算。更确切地说，应这样来执行预算：随着变化的或者新的要考虑的因素的出现，而这些变化或因素又不能在现有的预算范围内加以调和，那么预算的执行应服务于更广阔的目标。

第六，应尽量少用会计学术语，尽管预算不完全是会计学的工具，但预算结构中仍有很多会计学知识。不过，制定较好的预算仍不能用较深奥的语言。

第七，应该注意确保预算制定系统不要太复杂、太累赘、太束缚人的手脚。预算制定是对他人授权的过程，并且如果预算约束太详细、太束缚人对问题的自行处理权，那么管理人员会经历挫败感，然后是不满并最终失去活力。预算是管理的工具而不是管理本身。

第八，如果预算清楚地表明了基本的对绩效进行测评的标准，那么就会取得较好的结果。

第九，企业上下都必须恰当地认识预算的目标和限制条件。预算是促使公司达到其最高目标的工具。预算不像某些低

层管理人员所感觉的那样，是使人们灰心的棍棒。预算不是被制定出来以驱使人们有更好绩效的施压手段。例如，如果一个人能推销15个单位而其主管人员认为他只能推销10个单位，如果10个单位就能较好地联结生产、原材料采购等等，那么编入预算的就应是10个单位。如果一个管理者认为某推销员能够多推销5个单位，那么不应通过提高该推销员的预算而应通过其他的方法来激励他。

第十，预算制定者微妙地制定有利于自己的预算，对此种情形的认识与关注，会帮助我们找出那些应大幅度削弱或消除的微妙性的做法。

第十一，必须参与预算的开发与运用。人们通常不喜欢预算，也许是因为大多数人不喜欢受到控制。使预算对人们的约束能为人们所接受的一种强有力的方法，就是规定人们去参与制定为测评其绩效提供标准的预算。这一点将在第17章更详细地讨论。

第十二，预算系统应该是节省的。节省这个字眼在好几个意义上都是重要的。首先，为达到某个有效的结果，其控制越少越好。预算系统应简明可行。过分的控制更可能引起混乱和沮丧，而不大可能改善控制。德鲁克已明智地指出，管理人员应向他们自己问这一问题："理解并能预见某一现象最少需要哪些报告和统计资料？"管理人员一旦解决了这一问题，就应该问："对这一现象作出合理可靠描述的最少资料量是多少？"

节约性控制的第二个重要方面是成本。花很多钱去建立报告所需要的东西（尤其用计算机）是很容易的。对管理人员来说，这些东西的成本远超出了它的价值。在设计和运用控制系统的时候，应常常记住成本-收益方程。

第十三，预算必须有意义。应当只为管理部门希望监管、衡量和理解的重要事情建立预算。最后，不存在一种适于各组

织的理想的预算制定系统。设计这一系统应考虑公司特有的特征：包括管理风格、规模、目的和各种问题。

大公司和小公司中的控制系统

注意大小公司中控制系统的差别是值得的。因为在很小的公司中管理人员及其职员每天都相互交流，因此相对而言只需较少的预算和其他战术性的计划。生产过程、营销小组、现金流分析等等都倾向于比大组织中的情况要容易得多，因此没有复杂详尽的报告系统，管理人员也能较容易地进行监督管理。

不过在一些大型组织中，各级管理人员的交流问题随着组织的扩大而变得越来越难于处理。在协调各方的努力时会出现新的困难。大型组织容易遭受到更多的威胁，因而要有一套更广泛的审视各种情况的方法来预见这些威胁。大型组织中的控制系统也因此必然比小型公司要复杂得多。

总　结

为完成计划而对人类活动进行控制，包括管理的全过程以及对人性的理解。本章就是从这一论述开始的。

有许多种不同的控制系统来履行计划，这一点前面特别地提到了。本章所讨论的控制系统是关于：绩效标准的建立，根据标准对绩效所作的评价，以及为矫正对标准的偏离所采取的行动。

检查了预算系统制定过程中的经验教训，并断言这些经验教训也适用于为控制运行以履行计划而设计出来的其他系统。这些教训如下：

必须有高层管理部门的支持。

企业中必须有一个明确的组织结构。

应对预算系统进行计划，战略计划应包含预算系统。

必须确定和理解预算制定系统的责任。

预算不应凌驾于决策之上，也就是说，预算不应取代管理人员的判断。

在预算和预算报告中应尽量少用会计学术语。

应注意确保预算制定系统不会变得过于复杂、累赘和束缚人的手脚。

如果预算清楚地表明了衡量绩效的标准，那么将会取得较好的结果。

必须使企业上下都能恰当地理解预算的目标和限制条件。

应避免利己预算的不实在性，例如为保证下一年度更有利地讨价还价，在上一预算年度的最后几天花去多余的现金。

必须广泛地去参与预算的开发。

预算系统应该是节俭的。

预算必须具有意义。

预算系统必须符合公司独有的特点。

最后特别提到的是：与大公司中的控制系统相比，小公司的控制系统要简单一些。

第 17 章

计划执行的人力因素

希望对运营达到有效控制以执行计划的管理人员，必须掌握控制系统的设计特征以及包含于其中的人力因素。管理控制系统本身并不控制什么。必须采取行动的是人。

控制过程的行为方面还未得到应有的注意。近年的研究使我们增加了许多这一领域的知识，但是在我们理解个人对控制系统作出反应的多种方式方面，仍有一些大的漏洞。本章的目的不是综述有关这一主题已知或未知的内容，而仅仅是为了强调执行计划的人力因素的地位和重要性。

本章以对人们行为的评论作为开始，人们的行为影响着整个控制过程。在控制过程的主要因素中，将特别提到人的各种不同的反应。

对控制的抵抗和对顺序的探寻

许多论述人们对控制作出反应的文献，详细阐述了个人对控制的抵抗。不过，该领域的某些学者认为，人们对建立这样一种顺序更感兴趣：基于这种顺序他们能够建立令人满意的有关人际关系的行为系统。如果这样的话，为什么有如此之多的有关这一主题的作者谈到对控制的抵抗呢？答案在于：从一种

人际关系变为另一种人际关系经常引起一些行为问题。正如一位早期的研究组织中人的行为的作者所指出的："公司方面的任何一种变化都可能改变员工已习惯并确定其地位的现存的社会平衡。这一平衡的打破会立即在对实际或设想的社会平衡改变的抵抗情绪中表现出来。"这种改变将同样被认为是引起反对计划的偏见的潜在力量。不过，另外还有许多其他的因素影响人们对控制所作的反应。

人们以不同的方式对控制作出反应：有些人对控制表示欢迎，而另一些则不是这样。抵制或接受的程度将随许多因素而变化，比如组织层级制中控制的水平、对标准的设定和评价的参与程度、交流制度的性质、控制系统的综合性、如何评价绩效、人们如何认识控制系统、奖惩制度、控制的主题、以及管理的质量和风格。

控制能引起更多的抵抗而不是接受，但并不必然是这样，有时能激励人们不仅接受控制而且热情地达到中上等目标。

管理方面的控制战略

管理人员必须设计符合其特定情况的控制战略。因此，他们所选定的战略可能对个人的动力有重大影响。为说明这一点，利克特斯对管理系统做了如下的分类。一个极端就是"系统 1"，该系统的动力在本质上是惩罚性的，即恐惧、威胁、以及偶尔的回报。这依赖于灌输给人们获得个人价值和重要性的愿望。在这样的系统中，控制集中在组织的高层管理部门。在这一系统中工作的个人，对控制将有着可预料的行为。在这种环境下，他们将不会被促使去达到进取性的目标，并且将扭曲绩效报告以尽可能评上高分。

另一个极端是"系统 4"，它鼓励并支持个人去参与决策

制定过程。对其绩效所给予的报酬是基于一种补偿制度，该制度是通过参与者的参与活动而开发出来的。对个人成就也有着充分的认可。在这种系统中，整个组织上下都感觉到了对各种控制职能的关注，个人也有着强烈的压力去报告绩效方面的准确信息，并且个人的所有动力都支持着他们去努力达到较高的组织目标。

这一系列战略的一端就是依赖于所谓的外部报答（或惩罚），比如支付、提拔、工作保障、主管人员的认可以及更有趣的工作。另一端则更依赖于来自个人内部的内部报答。不像外部报答，组织不能给予内部报答，但能激发出内部报答。对良好业绩的自我满足能产生出动力。

对某一特定的局面，这些战略的恰当组合将产生最好的结果。例如，数年来我在一种对每平方英尺地面支付可观金额的激励系统下努力钉牢硬木地板。该系统看来是公正的，从未对我发生不公正的现象。另一方面，把这样一种控制系统应用于一群负责设计新卫星的工程师们，将是完全不恰当的。

内外激励系统各司其职。在日常生活中需要紧密控制的地方，管理部门和职工也许偏爱外部战略。在管理人员依赖内部报答来激励人们的地方，他们也许失去了对人们行为的控制。而且，如果管理人员未清楚地表明具体的目标，其下属人员就会松懈并设定较低的绩效标准。

遗憾的是，没有一个简单的公式来确定各战略的恰当组合以达到对计划的最优执行。存在许多替代性的方法，而且，在一定时间一定环境下运行的最好方法，在相同环境而时间地点不同时，也许就不是有效率的方法了。能够运行的最好的方法，就是尽可能地去了解人力因素以及它与控制设计相互作用的方式。在本章的其余部分，将介绍论述效率问题的经验教训。

对参与控制系统的设计与执行的总看法

可能而适宜的参与度在不同的管理层和个人之间是不同的。人们发现，当今越来越多的公司其高层管理人员不断地参与决策制定过程。而在监管层，是在狭窄的决策约束内经营，参与的机会和价值就有限得多。

实际的参与程度主要取决于上级和下属。上级不仅必须受到培训并愿意与下级打交道，而且必须为此提供机会。下属也必须对参与感兴趣，而且必须知道参与并不意味着上级权力的转移。最后上级也许被迫修改或拒绝下属的建议。总之，必须有彼此的理解和信任，否则参与不会是有效的。如果上下级间参与开发预算是敷衍塞责的，如果下级的建议未受到认真的对待，如果所做的安排是一种虚假的安排，那么其结果将是负面的。有大量的证据表明，只有参与的特性与参与者的价值观念、技巧、以及期望相关联的时候，才会取得较好的结果。

莱文森在论述目标管理法时对这一点补充论述道：

> 其原因是这样的，尽管人们被告知有机会确定他们自己的目标，但事实上他们只能在上级人员所确定的目标内作有限的选择，并且必须常常修改他们的目标以满足管理部门的期望。他们所明确表示的目标未必是他们真正的目标，不过他们仍被迫将自己的乳酪（目标）置于这个迷宫的一端。如果他们在迷宫中跑得不够好而没有得到该乳酪，他们就会因为没有达到自己的目标而受到批评。我并不反对人们被告知将得到什么报酬以及提升的情况。我反对他们被操纵从而假装那些目标必然也是他们自己的目标，或假装是他们确定的那些目标。

一个有效的预算制定系统要求各级管理部门通过上下级面对面的联系去制定并检查计划和预算。在一个正在实施的系统

中，既要有来自上层的指导，又要有来自下层对计划和预算的实际开发——制定计划和制定预算的从上至下和从下而上两种方法间的一种平衡。

设立目标时的战略及行为上的反应

许多研究进一步证实了这样的观点：在预算过程的参与和达到所定目标的动力之间存在着一种正向关系。

劳勒和罗德提出，参与标准的设立很可能因为一些重要原因而减少了抵抗。首先，人们有机会去改变控制系统以更好地适应他们的利益。他们不进行参与，也就没有机会把他们的观点和要求体现在系统设计之中，这就可能对个人构成威胁。其次，对控制系统的抵抗也许是基于对如下情况的错误信息：系统是怎样设计的，衡量绩效的适当性，对绩效进行评价的方法。在该组织中，参与和有效的交流能够消除或大量减少诸如抵抗和不满这样一些原因。

参与并不总是减少抵抗。正如前面所指出的，个人须感到参与是适当的、诚实的和有意义的。当组织有一个让人们广泛参与整个决策制定过程的战略时，参与绩效标准的设立很可能更有效。

既然参与设立标准如此重要，为什么没得到广泛应用呢?原因之一就是上级并不总是相信下属员工能建立难度适宜的标准。员工为确保其绩效看起来较好一些，在他们能够完成什么工作方面常常提供一些无效的信息。在某些情况下，上级为使员工有上佳的绩效而对其施压，他们不能忍受与员工议定较低的标准。在这些情况下，参与的质量趋向于很低。其结果就是员工对他们觉得不现实的标准进行抵制。

并非每个人都想参与目标设定过程，也并非每个人都有责

任参与。如果对目标设定的抵抗减少了，在缺少参与的情况下，就有必要使目标清楚、合理、有意义，并有必要使报酬直接而公开地与绩效挂钩，这样才会有达到目标的动力。

参与目标设定有一些缺陷。人们往往试图接受那些低于他们所能够达到的目标，尤其是如果补偿与目标的完成紧密相连的话。这明显是为他们自身的利益。或者仅仅为了在未预见到的困难发生时提供一种缓冲，他们会寻求多于达到某个目标的资金。

个人趋向于努力满足其报酬所基于的标准，因为这样做符合他们的利益。因此，管理人员设立“正确的”标准就很关键。如果一个推销员的绩效是由他打电话的次数来评价的，那么打电话次数将会很多而销售额将很小。如果仅根据销售额来衡量，那么也许会有更大的销售额但消费者不满且利润较低。消费者也许迫不得已地购买他们并不真想要的产品，或者被许诺不可能提供的服务和好处。最终的结果将是取消订单，可能还会永久地丧失顾客以及降低利润。

目标要被人们认为有意义，它们就必须有某些特点。例如，目标应集中在组织需要的重要领域。目标须用清楚和操作上的术语表达出来。个人必须相信目标是合理的。最后补偿应以一种可理解的方式与绩效相联系。

如果个人参与了目标的设定，难以达到目标将激励着这些个人。如果个人对目标有着强烈的内在责任，他们对目标的接受和达到目标的动力就会更大一些。个人目标和组织目标吻合得越好，这种情况就越有可能。即使如此，这样一些目标必须不违反其目标为有效目标的群体行为准则。如果存在矛盾，该群体中的个人更可能适应同等的人施加的压力以达到群体目标，其次才努力满足组织的标准。

卡罗尔和托西发现，只在那些自信、成熟并把其绩效与报

酬系统紧密相连的管理人员中间，困难的目标才与为取得成就而作的极大努力有关。不太成熟、不太自信、不太有经验的管理人员为达到目标所作的努力也少一些。

对一个管理人员是有意义的同一条标准，对另一个管理人员却可能没什么实际价值。负责几个部门的某位副总经理也许会认为，将维修成本控制在预算限度内是有意义。然而，对一位发现需要额外维修以提高其管辖下的某台机器的生产率的监管人员来说，这一标准好则被认为是恼人的，坏则被认为是不相干的。当然，对问题的理解有可能正好相反。

不清楚的目标趋向于受抵制和（或）被忽视，因为个人不知道对他们的期望是什么。另一方面，太精确并使个人很少或没有余地去满足的目标，也可能会受到抵制。

如果人们由别人为其设定绩效目标，而对标准制定者的资格缺乏信心，那么就出现对目标和目标设定者的敌意。

研究过控制系统的人都同意，太高或太低的目标都不能起激励的作用。如果目标太低，人们在达到目标的过程中就会松懈休息。如果目标太高，人们会认为目标不现实并觉得没有什么责任应去努力达到这些目标。而且，过分高的目标容易引起反感。费力的、需要有些进取性但又能达到的目标似乎是最好的目标。

用标准来衡量绩效

关于用标准对绩效进行衡量已有不少论述。不过一些其他的观点值得在此一提。

当外部报答与绩效紧密相连的时候，如果人们提供无效信息而又能够不被发觉，他们就会经常这样做，因为这样做能得到好处。文献充满了这样的事例：一个部门把次品发送到另一

个部门而得到了更高的产品发送率；为节省费用而向顾客提供的服务未能使顾客感到满意，等等。

如果人们觉得受到了胡萝卜加大棒的激励方式的操纵，就会拼命维护他们的自尊。他们将成立工会，要求企业雇佣超过工作需要的人员，操纵绩效方面的信息并在其他一些情况下试图控制他们的工作环境。为了在绩效上获得较高的评价，工人趋向于遵守控制系统的严格的规章条例。他们不愿意有例外情况。这种行为构成了一种使运行僵化和缺乏效率的官僚行为。例如，为了指定产出的月度配额，车间里的监管人员和员工会忽视销售员提出的满足某位老顾客紧急需求的要求，因为他们坚持有较高单位产出的工作份额会更有效率。这就是一种失去有价值的顾客的情形。

在衡量绩效时，个人想要他们行为的各相关方面也得到评价。如果是根据他们觉得不特别适当的方法或者根据没有包括所有他们认为是恰当的方法来评价他们，他们就不大会相信评价过程。如果他们认为评价他们的人没有能力这样做或对他们有敌意，他们的不满就会增加。

在别人插手这样做之前，允许他们改正其绩效，那么控制系统就会受到个人更多的尊重。这就是前一章所论述的操纵控制系统的巨大好处。如果在这样一个系统中目标为个人所接受，那么绩效方面的反馈就被认为有助于完成适宜的绩效。例如，关键路径和大事图表就有类似的过程。

由谁来操作是至关重要的。如果由完成工作的单位以外的人来操作，那么对工作的衡量以及对矫正性行为的需求也许是使人气恼的并因此受到抵制。自我调节被更好地加以接受。因此对控制进行操作应尽可能接近实际的经营情况。

因偏离某项标准而做的报告系统，显然应恰当、及时。过早的不可靠的衡量可能会引起种种麻烦。例如，如果产品产出

的质量是一项衡量绩效的标准，那么对行为的衡量及时机的选择就是重要的。如果产品是成批生产的，那么对质量进行随机抽样就是恰当的。当第一件低质量的产品被检测后，过早采取的行动不仅可能引起缺乏效率的经营，而且可能在机器操作者中引起敌意和玩世不恭。

纠正与计划的偏差

本章稍前部分所论述的许多事情都涉及到对行为进行纠正以符合计划。不过还可作一些另外的论述。个人对改变绩效的指示进行抵制或欢迎的程度，随个人和受控制的事情的不同而有很大不同。有些员工与准确告诉他们应做什么的上司相处融洽；而另外一些员工则怨恨此种管理方法。有些人接受对需要密切监管的任务所进行的严格监管，但拒绝接受不必要的密切监管。

对绩效中的偏差进行纠正是整个管理任务的中心。管理人员通过改变措施以纠正绩效中的偏差。偏差也许能够通过改变计划而得以解决。某管理者可以通过重组公司，雇用新人员，对在职工人再培训，改变工作安排等等方法来消除低劣的绩效。因此纠正对计划的偏差就包括管理人员所有的职能、任务和责任。回顾第1章，规划不可分割地交织在整个管理过程之中。这不仅意味着对计划的制定，而且也意味着整个组织对计划的执行。

总　结

控制系统的设计和运作须充分了解和考虑所包括的人力因素。管理人员有许多战略可加以运用以达到控制系统最佳的效

力。本章说明了这样一些内容。

遗憾的是，对管理人员来说，没有一种简单容易的方法来准确确定在某一情形下哪种控制战略是最有效的。本章介绍了一些在某些特定情况下也许适用的经验教训。

第五篇

对系统进行评价
并使其充满活力



第 18 章

战略规划中应避免的危险

并非所有已开发正式规划系统的组织都对它们的系统或结果完全满意。不满意的原因之一就是他们在设立、制定和运用其系统时会犯错误。

正式的规划系统近乎 30 年的经验教给我们许多教训:对有效的规划来说应该做些什么以及应该避免些什么。这些经验中的许多教训前面已经讨论过了。如果要让规划系统有效,经验告诉了我们应避免的最主要的危险,本章就归纳了这些危险。

对规划中陷阱的概览

几年前我就规划中的陷阱这一问题向 600 家公司发出问卷，收回 215 份可用的答卷。33%以上的可用答卷是来自销售额多于 10 亿美元的公司，只有 7.4%的可用答卷来自销售额低于 5 000 万美元的公司；刚好 5%的可用答卷来自销售额在 5 000 万至 9 900 万美元的公司。这样，尽管可用答卷的分布也代表了较小的公司，但偏向于代表较大的公司。

我本来希望从总经理、部门经理和总部管理人员这样一组有代表性的人员那里得到答卷。然而意料不到的是，大多数公司决定只让公司的计划人员来填写问卷表格。这样，75%的可

用答卷是来自公司的计划人员，这便使结果出现了另一种偏向。尽管有这些偏向，我仍然相信调查的结果是有价值的。

调查的主要目的是确定我所鉴别出来并在图表 18－1 中表明的 50 个陷阱，是否真的包括了大部分或所有的、为成功地制定计划所应避免的陷阱。要求答卷者增补一些陷阱，他们提出了许多。这些增补的陷阱不是对图表 18－1 中陷阱的修改就是它们的分支。答卷者进一步证实了我这样的观点：图表 18－1 包含了大多数不论是在概念上还是在操作上都很重要的陷阱，要想使正式的规划系统有效，必须避免这些陷阱。不过，对这一应加解释的观点，还有某些保留。

首先，上述陷阱表还不完整，因为它没有包括与规划有关的整个管理过程。正如在第 1 章中所指出的，战略性规划必然交织在整个管理过程之中。该陷阱表只列举了在启动规划系统、理解战略规划的性质、制定计划、以及规划后对计划的运用时较重大的陷阱。

其次，在规划时存在其他的陷阱，例如，选择了错误的主题来检查，或对手头的信息进行了错误的分析，或从可靠的资料中得出错误的结论。如果犯了像这样一些错误，规划也就很容易失败。例如，假设对过去销售额资料的简单线性外推将提供规划可接受的预测结果，这一假设就是一种严重的错误。另一方面，如果某一公司经历了上述过程并为其执行制定了错误的战略，那么正式规划系统就会被指责为失败了。这一结果也许是也许不是规划系统的失误。不过此处的论点是：规划过程可能犯许多错误，而这些错误与在有 50 个陷阱的陷阱表中没有清楚表明的方法论、决策制定过程、以及个人的思维有关。

第三，对于如何避免图表 18－1 中表明的种种错误，任何处于某特定时间点上的公司都有许多选择。这就是说，每一陷阱都包括许多可能的行动措施，而每一措施对某一给定的情况

A. 开始时的陷阱：

1. 高层管理部门假定可将规划职能委托给一位计划人员。
2. 因为曾有过无规划而成功的例子，而放弃规划。
3. 因为正式规划系统过去未曾预见到重要问题或没有产生令高层管理人员满意的实质性决策，而放弃正式的规划。
4. 假定关于规划的现有知识不足以导致富有成效的综合规划。
5. 假定公司不能开发适合于其能源和需要的有效的长期规划。
6. 假定一个综合的公司规划能被引入公司并在一夜之间产生奇迹。
7. 认为一个成功的计划可以毫无变动地从一个公司照搬到另一个公司并会有相同的成功结果。
8. 假定在对现行管理实践和决策制定过程缺乏仔细的、或许是“痛苦的重估”的情况下，一个正式的系统能被引入一个公司。
9. 忽视组织规划过程中的权力结构。
10. 在从事规划前，缺乏对长期规划程序的清晰认识。
11. 在公司内部不能创造一种与规划相和谐、不抵制的气氛。
12. 没有把计划人员置于公司管理人员中足够高的位置。
13. 不能确保规划人员具备领导、技术的必要素质及适合履行职责的个性以使规划系统有效。

B. 与误解战略规划性质相关的陷阱：

14. 忘记了规划是一个政治的、社会的、组织性的和理性的过程。
15. 假定公司综合性规划是与全部管理过程相分离的事。
16. 没有确保高层管理人员及主要直线管理人员真正理解长期规划的性质及其将给他们和公司带来的成就。

图表 18－1　正式战略规划中常见的 50 个陷阱

续图表 18－1

17. 没有理解到系统的、正式的规划与直觉（机会的、或企业家式的）规划是相互补充的。

18. 假定全体计划人员制定计划可让直线管理人员去实施。

19. 忽略了规划是、也应该是一个学习的过程这一事实。

20. 假定规划是件容易的事。

21. 假定规划很难。

22. 假定长远规划可使公司摆脱现实的危机。

23. 假定长远规划只是战略规划或只为主要产品规划或只看作是对现有产品的可能发展。换句话说，没有认识到综合规划是一种一体化的管理体系。

C. 制定战略规划时的陷阱：

Ⅰ. 管理者的参与

24. 高层管理人员过分关注现在的问题而对长远规划缺乏足够的关注，使其他管理人员及职员对长远规划过程缺乏信任。

25. 高层管理人员在长期问题上耗时过多而忽略了短期问题，致使长期规划不受欢迎。

26. 没有确保主要直线人员对规划过程必要的参与。

27. 总部在长期规划上过度集权，致使各部门对开发有效的计划缺乏责任感。

Ⅱ. 规划过程

28. 没有让公司目标成为制定长期计划的合适的基础。

29. 假定对所有的规划因素应给予同等的重视（如同等看重战略、战术规划或同等看重主要的职能计划）。

30. 规划体系过于正式而缺乏灵活性、松散性、简明性从而限制了创造性。

31. 没有制定出现实的计划（例如，由于过分乐观和/或过分谨慎）。

32. 在每一周期，外推而不是重新考虑整个过程（如，在一个1971－1975年的计划中，把1976年加入以1972年为起点的周期中，而不是重订1972至1975年的计划）

续图表 18-1

33. 由于看重数字从而在规划思考时十分轻视直觉和价值判断。

34. 在整个规划水平上追求精确的数字。

35. 假定应抛弃用来在各备选方案中进行选择的旧方法而应采用较新的技术。

36. 假定新的定量技术没有宣传的那么有用。

37. 定期做长远规划而忘记了在两个周期之间做长远规划。

Ⅲ. 结果的可信度

38. 没有在主要经营单位发展规划能力。

39. 高层管理部门和（或）规划人员没有给各部门和各处室提供充足的信息和指导（如高层管理人员的兴趣，环境预测，等等）。

40. 企图在短期内完成过多的工作。

41. 不能确保用最简明的系统和信息使规划过程及其结果既可信又有用。

D. 实施战略计划时的陷阱

42. 高层管理部门没有与各部处领导人核查他们已开发的长远计划。

43. 忽视了训练的基本目的在于使现实的决策精益求精。

44. 假定一旦作出的计划具有蓝图的性质从而便应严格执行直至下一规划周期才能加以改变。

45. 高层领导固执地拒绝采用正式规划系统，而采用与正式规划相冲突的直觉式决策。

46. 假定计划会导致现行的决策，因此短期是重要的，所有的规划努力及对结果的评估也因此都应注重于短期运作。

47. 没有将计划作为衡量管理人员业绩的标准。

48. 没有采取成本-收益分析法来衡量规划体系，以确保收益高于成本。

49. 由于只以短期行为的评价作为奖励的基础，而不能鼓励管理人员很好地从事长期规划。

续图表 18-1

50. 没有注重这一事实：正式规划是一个管理过程并可用于提高整个公司管理人员的能力。

有着或高或低的适用性。例如，第一个陷阱——“高层管理部门假定可将其规划职能委托给一位计划人员”——就有许多与之相联系的解决方法。把整个规划的职能委托给某个计划员是一个根本性错误。另一方面，总经理必须得到职员的帮助。总经理能够或应该将多少规划的职责委托给职员取决于许多环境因素，正如在第4、第5章所讨论的那样。

高层管理人员及职员必须寻找并理解此处所讨论的陷阱，然后确定这些陷阱是否以及有多少能适用于他们特有的情况。

附带提一下，值得注意的是，这些陷阱中有很多是很明显的。也有很多是不明显的。有些被认为是反直觉的。它们会被管理部门忽视，从而使其规划系统的效力冒很大的风险

应避免的十大错误

前面提到的调查问卷要求答卷者排列他们认为是最重要的五个陷阱。从这一排列中我列出了答卷者认为应予避免的最关键的陷阱，在图表18-2中按重要性递减的顺序来呈现。

该调查的答卷者还被问及对他们的规划系统是否感到满意。他们对多数情况表示满意而少有不满，如图表18-3所示。

那些完成了调查表的人也被问及他们是否曾严重陷入了上述任何一种陷阱之中。那些肯定地回答曾陷入图表18-2所列陷阱的公司，都无一例外地对他们的规划系统感到不满要多于满意。

等级	陷阱序号	描　　述	等级次数					等级次数总数
			1	2	3	4	5	
1	1	高级管理部门假定可将规划职能委托给一位计划人员	31	9	2	4	2	48
2	24	高层管理人员过分关注现在的问题而对长远规划缺乏足够的关注，使其他管理人员及职员对长远规划过程缺乏信任	13	7	10	8	9	47
3	28	没有让公司目标成为制定长期计划的合适的基础	8	16	6	6	10	46
4	26	没有确保主要直线人员对规划过程必要的参与	4	5	7	10	4	30
5	47	没有将计划作为衡量管理人员业绩的标准	3	7	8	7	4	29
6	11	在公司内部不能创造一种与规划相和谐、不抵触的气氛。	8	7	4	5	3	27
7	15	假定公司综合性规划是与全部管理过程相分离的事	3	7	8	6	3	27
8	30	规划体系过于正式而缺乏灵活性、松散性、简明性从而限制了创造性	2	6	5	4	7	24
9	43	忽视了训练的基本目的在于使现实的决策精益求精	3	3	4	10	4	24
10	45	高层领导固执地拒绝采用正式规划系统，而采用与正式规划相冲突的直觉式决策	5	5	3	3	7	23

表 18－2　按答卷者所排顺序（答卷者人数 159 人）应避免的十大重要陷阱

	反馈数	反馈百分比
1. 极满意	21	10.0
2. 略高于一般性满意	72	34.1
3. 一般性满意	68	32.2
4. 有点不满意	21	15.2
5. 极不满意	18	8.5
收回答卷总计	211	100.0
未收回的答卷数	4	-

图表 18-3 对规划体系的满意程度的调查结果

对所应避免的十大错误的评论

前面几章对最重大的十个错误作了较多论述。因此，此处仅作简短的评述。

“高层管理部门假定可将规划职能委托给一位计划人员。”公司的总经理必须承担制定计划的责任并参与制定计划。总经理将这一任务的多少委托给他人以及他会承担多大的责任，这取决于总经理、公司所拥有的规划方面的经验、职员的能力，以及许多其他的因素。不过教训是很清楚的：将规划完全委托给职员是规划的失败之路。

“高层管理人员过分关注现有的问题而对长远规划缺乏足够的关注，使其他管理人员及职员对长远规划过程缺乏信任。”当然，短、长期规划必须有一个适当的混合。每个人都知道，有很多问题需要占用大多数管理人员过多的时间，也不是说那些紧迫的短期问题并不重要。然而，在实际生活中一定不能忽视对长期计划的制定。忽视了长期计划很可能导致低劣的短期决策。

“没有让公司目标成为制定长期计划的合适的基础。”这一错误排列的位置如此靠前，我感到惊讶，所以就这一问题我询

问了许多答卷者。原来在许多公司中，是用含义广泛的词语来确定公司的目标，例如“尽可能获得最好的”或“使利润最大化”。其他的公司为其增长、利润、市场份额等确定一些不现实的目标。在另一些公司中，总部和分部间似乎存在一些需阐明和（或）协调一致的问题。在有些情况下，分部想要总部为其指明具体的目标，但总部却没能这样做。结果就是在努力订计划方面遭到挫折。正如第10章所指出的，长期目标应是具体的并被充分地理解。不能满足这些要求，在战略规划过程中就必然会引起种种问题。

“没有确保主要直线人员对规划过程必要的参与。”某组织中低层直线管理人员不会把时间花在那些他们认为高层管理部门不会全力以赴的项目上。为使战略规划顺利进行，高层管理部门对组织中的其他人进行规劝是不够的。当规划首次被引入各种组织中的时候，对管理人员进行过一些测试以确定他们的反应是什么；几年以前柯比·沃伦对这些测试进行了鉴定。这些测试仍然是有效的。沃伦认为：在管理人员进一步行动之前，他们采取一种观望态度。在这一时期，他们对总经理在工作上的投入进行四种测试。

第一，“选择谁来做规划的负责人？他或她受到怎样的待遇？”如果选择了一位能干的负责人并且他或她受到尊敬，受到高层管理部门的欢迎，那么第一个测试就通过了。

第二，“总经理给长期性的建议有多大的支持？”如果高层管理人员把注意力集中在短期，那么其他的管理人员将会得出这样的结论：作长期性的思考是在浪费时间。不管他说的是什么，这已经表明了总经理在战略规划方面投入的态度。

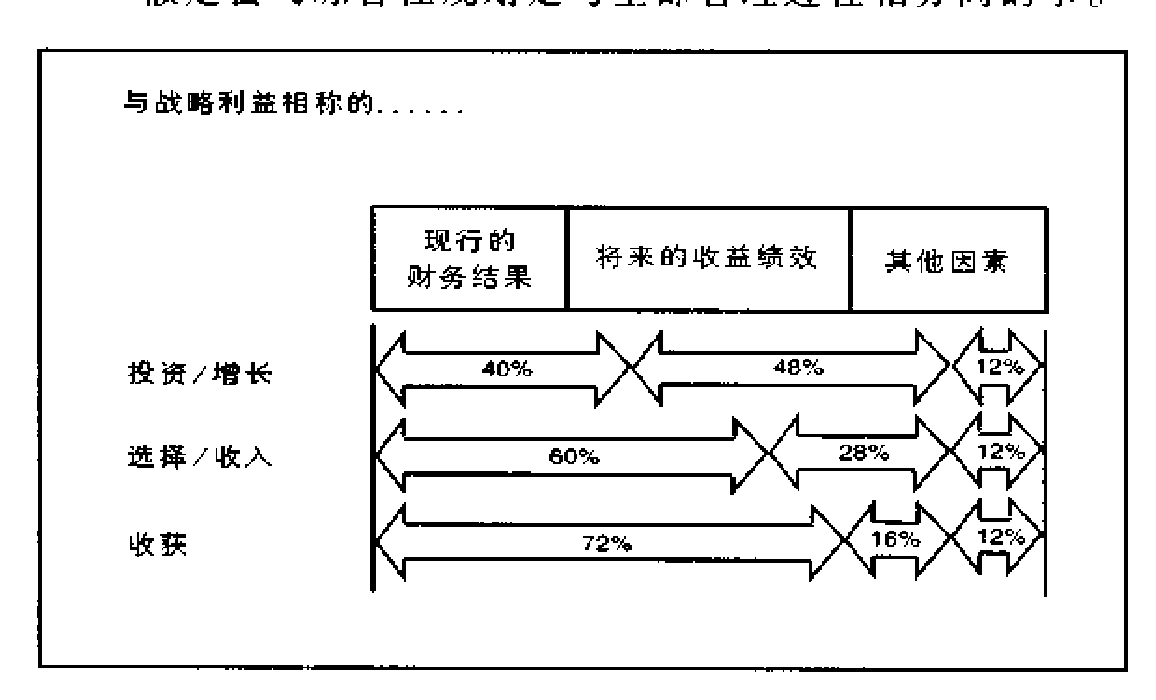
第三，“管理部门对努力和松懈的规划态度会作出什么反应？”某管理人员提出一个构想较差的战略计划但执行起来有很好的成绩，这时会发生什么情况？另一方面，当某管理人员

提出一个经过深思熟虑并值得称赞的一流的战略计划，但执行时短期效果不佳，管理部门会作出怎样的反应呢？如果第一位管理人员受到赞扬而第二位受到批评，那么该公司中管理人员就不会努力去做长期战略规划方面的工作。

最后，“没有将计划作为衡量管理人员业绩的标准。”前面一章指出：如果只根据短期的结果对某管理人员进行评价，那么将只有很少或者没有长期战略性的思考。第 11 章表明：通用电气公司只部分地根据管理人员对其管辖内的处于市场实力/市场引力矩阵不同位置的产品所做的事情来评价管理人员。图表 18－4 表明了通用电气公司奖金的权重系统。

“在公司内部不能创造一种与规划相和谐、不抵触的气氛。”这是一个在前几章详细探讨过的重要问题。此处不再进一步讨论。

“假定公司综合性规划是与全部管理过程相分离的事。”



图表 18－4 通用电气奖金估计

（来源：米切尔·艾伦“通用电气公司‘什么是瓦特’企划图解”，引自《企划回顾》1977 年 9 月，第 8 页）

这一点也在前面尤其是在第 1 章中已讨论过了。

“规划体系过于正式而缺乏灵活性、宽松性和简明性，从而限制了创造性。”某些集权性的大公司所犯的一个共同的错误，就是弄出一个规划手册并使它适用于所有的部门，而不管该组织的规模、规划的能力和文化等等。各部门如同各公司一样，也需要一个规划系统来适应其独有的特点。我的观察结论是：今天坠入这一陷阱的公司比以前要少了。

“忽视了训练的基本目的在于使现实的决策精益求精。”如果高层管理部门不再去检查计划或不告诉制定计划的管理人员计划已被再检查过了，那么管理人员就会认为高层管理部门不关心其规划的效果。再检查以及高层管理部门对制定计划的管理人员所作的反馈都是必不可少的。

“高层领导固执地拒绝采用正式规划系统，而采用与正式规划相冲突的直觉式决策。”每当某一公司犯这种错误的时候，就意味着高层管理人员实际上在把规划的职能委托给别人，并且如果计划不符合高层管理人员的意图，就会遭到拒绝。这就意味着高层管理人员没有充分参与规划过程。如果计划在这种情形下常常遭到拒绝，那么计划就不太可能被精心地加以准备。另一方面，一个规划系统在其开发的全过程必须体现管理人员——包括高层管理人员——的直觉判断。不过，正式性和直觉应加以平衡。这种模式不应是僵化的顺序性步骤中的一步，低层管理人员经过这些步骤来完成其规划，然后高层管理人员加以接受或拒绝。这一模式不大可能从低层管理人员中产生最好的结果，尤其如果高层管理人员通常拒绝的话。

应避免的其他主要错误

近年来许多作者致力于寻找规划失败的原因。所给出的原

因大多重复或是图表 18－1 表明的 50 个陷阱中的一个或一部分。不过仍值得对某些原因进行评述，因为它们的确强调了可能引起制定低劣计划的具体错误。

林巴克在一项对欧美 350 家公司的研究中，找出了规划失败的十个主要原因：

1.“企业的规划工作并未纳入企业的整体管理系统之中。”
2.“……对规划中诸多不同的方面缺乏理解。”
3.“组织中各级管理部门没有适当地参与规划活动或没有对规划活动作出贡献。”
4.“规划职能常常只被错误地授权给某一规划部门。”
5.“在许多公司中，管理部门期望计划将如所制定的那样得以实现。”
6.“……在开始正式规划时，同时尝试的事情太多。”
7.“管理部门不能按计划运营。”
8.“……将外推和财务预测与规划混为一谈。”
9.“制定计划时运用的信息不够充分。”
10.“许多公司未能看见规划的全貌。他们对细微末节很是着迷。”

林巴克找出的规划失败的原因，大多直接与图表 18－1 中的一个或多个陷阱有关。有些不会容易地被我列出的陷阱认同，因为它们是我所列陷阱的一些分支。有些已在前面几章中提到过。它们都很重要，应为管理人员所牢记。

汉斯·斯科尔哈默和我使用相同的包括图表 18－1 中所指出 50 个陷阱的调查表，调查了日本、加拿大、英国、意大利和澳大利亚。这些国家的答卷者认为上述应避免的十大错误总的说来与美国答卷者所列的相同。在有些国家，50 个陷阱中有些陷阱被列在较前一些的位置。例如在日本，陷阱 43——

“忘记了计划的基本目标就是使现有的一些决策更完善。”——被列在第五的位置。在英国，陷阱27——“长期计划的制定太集中于总部，以致各分部门觉得没有什么责任去开发有效的计划。”——被排在第四位。在加拿大，陷阱27被列在第六位；而43号陷阱被列在第七位。

总　结

本章对正式战略规划过程中必须避免的错误进行了综合性列表，并对其中较重大的错误进行了识别。不过，读者不应该假定：被本章论述为最关键而应加以注意的那些告诫是惟一重要的告诫。50个陷阱中的任何一个或几个陷阱以及归入该表中的其他因素，在某一特定的情形下都可能成为支配性的。

第 19 章

评价规划系统并维持较高的盈利

管理人员应努力去开发尽可能有效的规划系统。良好的战略规划和良好的管理结合在一起就能使企业走向成功的经营。低劣的规划不仅会引起低劣的决策，而且浪费管理人员和职员的时间，他们的努力也会付之东流。

本章探讨这一问题：管理人员怎样才能衡量战略规划系统的有效性？集中讨论那些在一定时期内已开发了综合而正式的战略规划系统的组织。这里所讨论的衡量规划效率的方法若加以恰当的修改，也会适用于任何其他的规划系统。

衡量规划系统的业绩

开始时应指出两点。第一，在开发衡量规划系统业绩的已受检验的方法方面，相对来说还没做什么工作。第二，有效的规划系统是由于对下述诸因素恰当的综合：管理风格、管理者的直觉、逻辑与分析、组织文化以及规划过程、工具和方法，这也是第一点的部分原因。因此在某种意义上说，对规划效率的评价可逐渐变为对整个管理活动的评价。多年来，正式的结构化的管理业绩评价系统就一直是商业组织管理活动的传统组

成部分。不过，要评价公司战略规划系统的效率，这些评价系统包含的内容相对较少。

实际上，衡量战略规划系统效率的技术还处于初级阶段。本章将提出一些衡量的方法。

调 查 表

图表19-1是一张对高层管理人员和职员的调查表，调查结果应使组织中战略规划系统的效率很清楚地显示出来。浏览一下该表就可知道，它试图衡量40个条目的效率。效率是指每个条目达到评价者所期望或要求的目标的程度。其假设是：某综合性的战略规划系统通过某些条目（D、E两部分）所描述的过程或条件应达到其他条目（A、B、C三部分）所表示的目标。

该调查表分为五个部分。A部分涉及到对规划系统的价值的总体认识。其假设是：如果对一个组织的高层管理部门来说某系统的收益大于成本，如果高层管理人员认为该系统无需作根本的改变来适应他们的目的，那么这个系统就是有效率的。这些方法是恰当的总体性的衡量方法，但在称某个系统为有效率之前，应对一些更详细的问题作出有利的回答。

在B部分提出了一些有关规划系统的结果的具体问题。所提及的每个条目都应得到较好的评分，因为任何一个条目较差的评分都可能引起该组织严重的问题。

C部分是关于规划系统的辅助性的收益。一个有效率的系统是能产生诸如下列收益的系统：得到改进的管理、更好的内部协调、以及促进了交流。

D、E两部分中的条目是关于规划系统的过程、方法、思

	无效（No）			有效（Yes）
A. 管理人员总体上感到的价值				
1. 首席执行官相信，该系统帮助他或她更好地履行其职责。				
2. 其他主要的直线管理者认为该系统对他们是有用的。				
3. 总的说来，大多数管理人员都觉得，战略规划的益处大于其成本。				
4. 在我们的战略规划系统中需要作大的改动吗？				
B. 我们的战略规划系统会给出“正确的”实质性的答案和结果吗？				
5. 开发公司基本的任务和业务方针				
6. 预测未来的主要机会				
7. 预测未来的主要威胁				
8. 恰当地评价公司的各种优势				
9. 恰当地评价公司的各种劣势				
10. 开发有关竞争者的现行实际的信息				
11. 澄清各种优先顺序				
12. 开发各种有用的长期目标				
13. 开发各种有用的长期方案战略				
14. 开发各种用于执行各战略的中短期计划以达到各种目标				
15. 防止令人不快的惊人之事发生				
16. 我们主要的财务指标在采纳规划之后比采纳之前要更好				
销售额				
利润				
投资收益率				
每股收益				

图表 19－1 你的战略规划系统效率怎样？

续图表 19－1

	无效 (No)	有效 (Yes)
17. 我们公司的绩效比同行业中没有进行综合管理规划活动的公司要好。		
C. 我们的规划系统会产生有价值的辅助性收益吗?		
18. 该系统改善了管理质量		
19. 该系统在公司业务中是一股起统一协调作用的力量。		
20. 该系统促进了整个公司的合作与交流。		
D. 规划系统的设计		
21. 高层管理部门已接受了这一思想：战略规划活动是其主要的职责。		
22. 我们的系统适合于我们公司的管理风格。		
23. 我们的系统适合于我们战略决策制定过程的现实。		
24. 公司计划员与该公司的高层管理部门关系密切。		
25. 公司计划员与公司高层管理部门在工作上配合默契。		
26. 公司计划员与其他的直线管理人员和职员在工作上配合默契。		
27. 该规划委员会的构成对我们来说正合适。		
E. 规划过程有效吗?		
28. 高层管理部门在战略规划上花费适当的时间。		
29. 规划活动有太多的绊脚石。虽然口头上支持规划活动，但实际上有太多的直线管理人员并没有接受它。		
30. 有些直线管理人员一般与其他直线人员和（或）职员花上适当的时间来开发各种战略计划。		

续表 19-1

	无效 (No)				有效 (Yes)
31. 该系统是依据一套可接受的程序来运转的。					
32. 规划的程序在公司中被较好地理解。					
33. 为完成各计划，其工作上的要求可为我们的管理人员和职员所接受。					
34. 该过程是引人深思的。					
35. 在框格中填数字耗去人太多的注意力。该过程太程序化、太惯例化、太僵化。					
36. 新思想一般是受欢迎的。					
37. 太多的管理人员在设计各种计划时不愿意面对公司的各种劣势。					
38. 对于有效的规划，各部门没有从总部获得足够的指导。					
39. 对于有效的规划，各部门受总部太多的限制。					
40. 当衡量管理人员的全部绩效时，以适当的方式去考虑其从事战略规划活动的能力。					

想态度、氛围以及程序。这些事情中有些在保证或阻碍效率方面比另一些要重要得多。当进行评价的时候，这些事情对效率的影响也将随着特定的组织及其所处的情况而变化。不过总的说来，这些条目中任一条目的重大缺陷都可能严重削弱规划的效率。

如果不是调查的全部，该调查的许多条目也隐含了这样的思想：规划过程越复杂，规划的效率就越能得以改进。这一点并不必然是正确的。我同意霍尔的看法，他说，随着规划越复杂

> 就越将使用新的预测方法，新的规划方法，并且事先要有规划程序，但这些情况的总体影响如果能产生新的洞察力的话，也很少，除非规划过程运行于其中的社会政治环境鼓励管理人员获得了这些洞察力。时间的压力、自身的利益以

及对下级、同级和上级所承担的义务，一般都支配着该组织内所运用的规划的工具、系统和程序。

由于图表 19-1 所列条目的不同的影响，使用该表的人希望对具体的条目进行权衡。这些权重随公司的不同而不同，对同一公司则随时间的不同而不同。

这一调查表正如它所展现的那样，不会对规划系统的效率产生一个单一的等级或尺度。但是这样做也易于对它加以改动。例如，给不同的条目以加权数从而衡量其重要性，并给每个条目的各等级以加权数（如“很有效”的权数为 4，“无效率”的权数为 0)。对每份完成的表格用这种权重方法就能得到一个单一的等级。不过，调查的目的并不是为该系统寻找一个单一的等级，而是对许多单个的条目以及整个系统得出一整套的评论，管理人员和职员能够基于此对改进规划系统的方式方法进行富有成效的讨论。

对文献再阅览

衡量规划效率的另一种方法就是，从文献中得到有效的规划系统的一系列关键因素，然后参照这些因素去评价规划系统。谢弗指出：如果管理人员希望评价其组织的战略规划方案和活动的效率，他们将在规划与日常现实相脱节的十个领域中的每一个领域找到重要的线索。他区分为十个领域，而我是将其作为问题而提出的。（谢弗的领域与我在本书中所讨论的问题基本重合；因此，对此仅需作一些评述以补充说明。）

首先，商务计划能帮助其制定者更有效地管理他自己的经营吗？

其次，商务计划在规划者与老板之间能建立一种彼此都同意的约定吗？谢弗指出：在一些组织中规划工作是始于其自身

的惯性并逐渐与现实世界相脱离。这一情况仍在继续，如果导致了“只重过程不重内容!”，如果没有全身心的投入，就将没有有效的规划活动。正如我们所看到的，总经理没有适当的执行和参与，说的好听而没有实际意义的鼓动是不能使人们全身心投入的。

第三，商务计划包含有足够的信息使计划的事情可信吗?局势审度得充分吗?预测程序恰当吗?各种战略受到过恰当方法的检验吗?各种战略能够加以执行吗?

第四，商务计划有一个战略中心吗?这里，谢弗想要强调“企业资源的配置以利用某个连续变化的动态环境中各种特有的机会，尤其是关于竞争和其他方面的威胁。”他论辩道，有效的规划要求在对环境和仔细制定出来的各种战略充分理解的基础上做到上述强调的内容。

第五，规划系统使人们意识到各种选择及其可能的结果吗?规划系统必须产生各种备选方案，并在采取某项措施之前对它们进行公正的评价。

第六，规划系统使人更多地注意到了关键的问题、选择和优先顺序吗?用谢弗的话说就是：“商务计划的主要目的就是使管理部门的注意力集中在那些关键性的因素、关键性的问题以及需要根据一套特定的优先顺序所作的选择上。因此，如果关键的问题、选择和优先顺序仍是重点的话，就应干脆地在任何一份商务计划的顶头对其作一概括。”

第七，商务计划是与分配和调拨资本基金的系统紧密相联的吗?各种战略通常是通过资本配置来加以执行的。如果在一个系统中完成战略计划的制定而在另一系统中完成资本的配置，那么这两者就没有紧密配合，资本配置过程就不能真的帮助执行战略决策。

第八，日常文书工作易于管理吗?

第九，规划系统以及由此而产生的计划包容了多种管理风格和计划风格吗？许多管理人员参与战略规划过程，他们有不同的风格，对计划也有不同的需要。规划系统必须以某种方式符合这些风格和需要。

第十，规划系统被交织在组织结构之中吗？

> 规划处于最好状况时，在管理企业方面就变成了一种综合的、促进的、创造的和发展的驱动力。规划成为该组织的一种生存方式，人们不是把规划当作回到自己岗位工作之前每年必须忍受的一阵活动。规划成为各种正式和非正式过程的一个自然的组成部分，而各级管理部门正是通过这些过程来对各优先顺序加以分类、制定决策、开展工作以及引起变化和革新。管理者们只有将注意力集中在某一组织过程中那些能帮助他们满足自己需要的任务上，规划才能逐渐地完成。

用一套诸如谢弗提出的方法，就能对某规划系统进行有效检查。不过，任何人都可以进一步开发一些具体的问题，在上述十个领域的每个领域中提出来，这些领域是有助于检查规划系统的效率的。

用所列的陷阱检查规划系统

在第18章中列出了一个综合性的陷阱表。衡量某个规划系统的效率的一种方式，就是要将与该公司规划系统有关的所有的或更重要一些的陷阱联系起来评价。

根据目的进行衡量

图表19－1是基于这样的假设：被评估的规划系统被设计成同时达到许多目的。如果某规划系统被设计成具体地达到一

个或几个目的，那么就应根据它所达到这些目的的程度来进行评估。

从正式规划来维持较高的收益

管理人员为了从规划系统中维持一个较高的收益，他们就必须对该系统进行不断的监管。当这里所建议的系统调查种类周期性地加强了这种监管活动的时候，该监管活动应保证规划系统如管理人员所期望的那样有效率。

管理人员必须不断地监视该系统衰落的迹象。该系统必须与其组织相适应。因为组织在不断地变化，所以系统也应不断地变化。除此之外，正如谢弗所指出的，一个规划系统能增加其自身的力量——如果不仔细地监视该系统，系统的力量就倾向于衰落而不是增强。

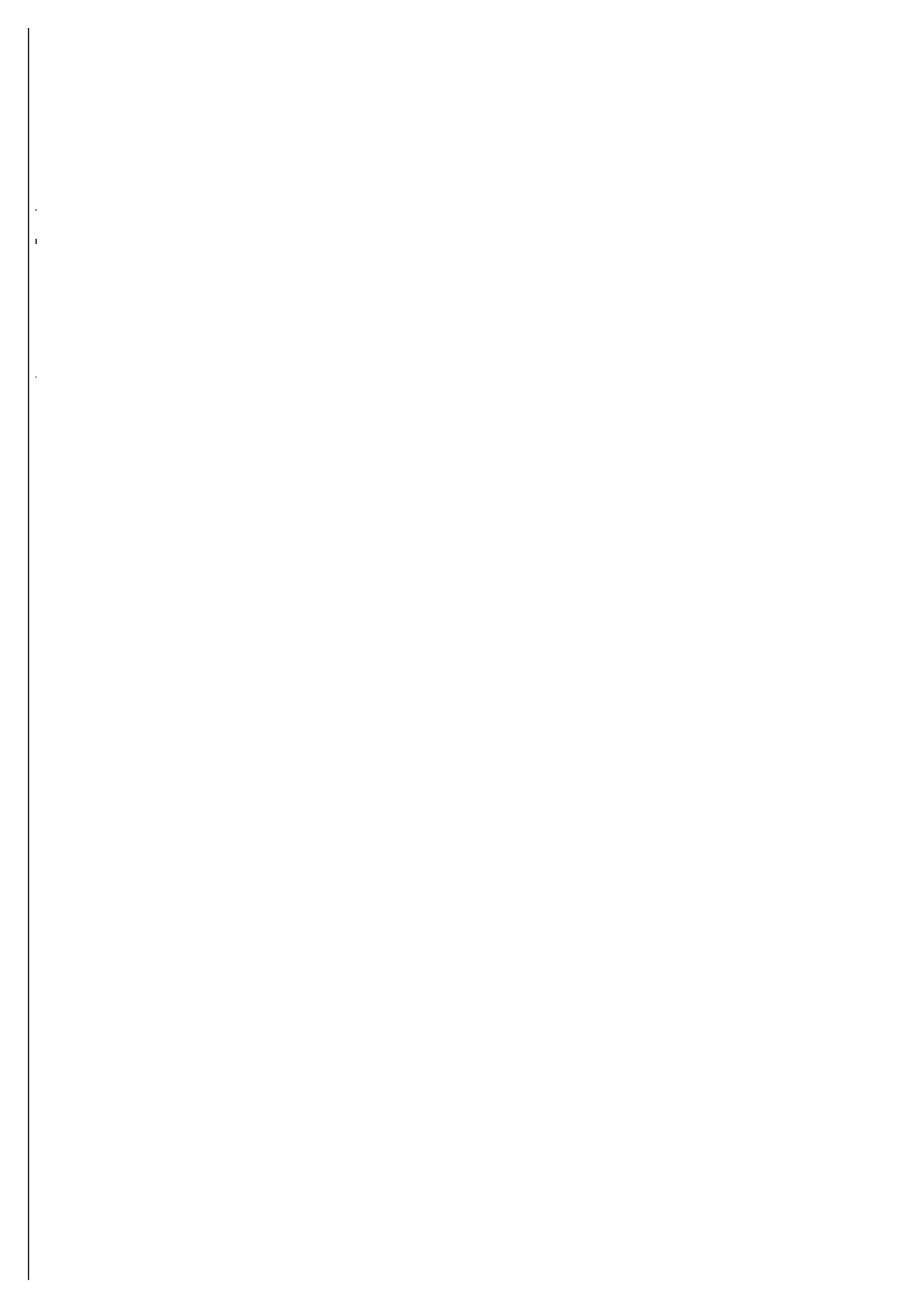
总　结

本章是基于这样的前提：管理人员对其正式的战略规划系统的效率进行周期性的评价可以得到益处。提出了几种衡量规划系统效率的方法：根据文献中规定的有效规划系统的要求来发放综合性的调查表；用前一章讨论的陷阱来检查规划系统；以及用该系统应达到的具体目标来评价该系统。这些方法是有价值的，与其说是因为它们对效率进行一种确实的衡量，不如说是因为这些方法的结果能够为管理人员和职员讨论如何改进规划系统提供基础。

提出的还有下面的论点：正如在调查表中所体现的那样，经常监管规划系统以及对其进行周期性、系统性的评价，是维持该系统较高收益所必不可少的。

第六篇

商务规划经验在其他领域中的运用



第 20 章

个人终身计划的制定

已讨论过的战略规划的许多经验教训也适用于商务以外其他一些领域的规划。其中一个重要的领域就是个人的规划。商务中战略规划的经验能应用于个人终身计划的制定，本章将描述其运用的各种方式。

在讨论如何制定个人终身计划之前，也许有人注意到，埃默里大学的两位心理学家邦尼·斯特里克兰和史蒂夫·诺维基曾对亚特兰大都市地区公立学校的学生作过一次详尽的研究并得出结论说：失意者倾向于认为，对某个人来说，运气在所发生的事情中是使人非信不可的因素，他们对此只能束手无策。另一方面，那些在生活中最可能成功的人认为，他们对自己的命运能有一定程度的控制。本章主要是为后一类人而不是为前一类人所写。

零碎的与综合性的个人计划的制定

一个人考虑生活中的某个方面并作出将会引起某种变化的决策并不困难。例如，如果我未接受过教育并希望获得知识，那么我就可以这样去做。尽管这样一些零碎的决策也许能改善某人的生活，但并不是综合性论述如下问题的最好方法：我要使我的生活成为什么样子以及我如何去做才能达到我所设计的

样子？或者，我怎样才能构想出自己的未来？

当一个人第一次问到这些问题的时候，会使人有惊恐之感。我从何处开始？我对自己的人格、所处的环境、未来的前景应考虑一些什么因素？我对此能说些什么呢？我当然可以去梦想，但是我怎样才能使自己的梦想变成现实呢？

有一种方法来处理这样一些问题，但要求一个人的确能够作出一些决策，这些决策将有助于产生某种期望的未来。尽管不能肯定所期望的将会发生，但本章所讨论的结构化的规划将使人有望去影响自己的未来。

开　始

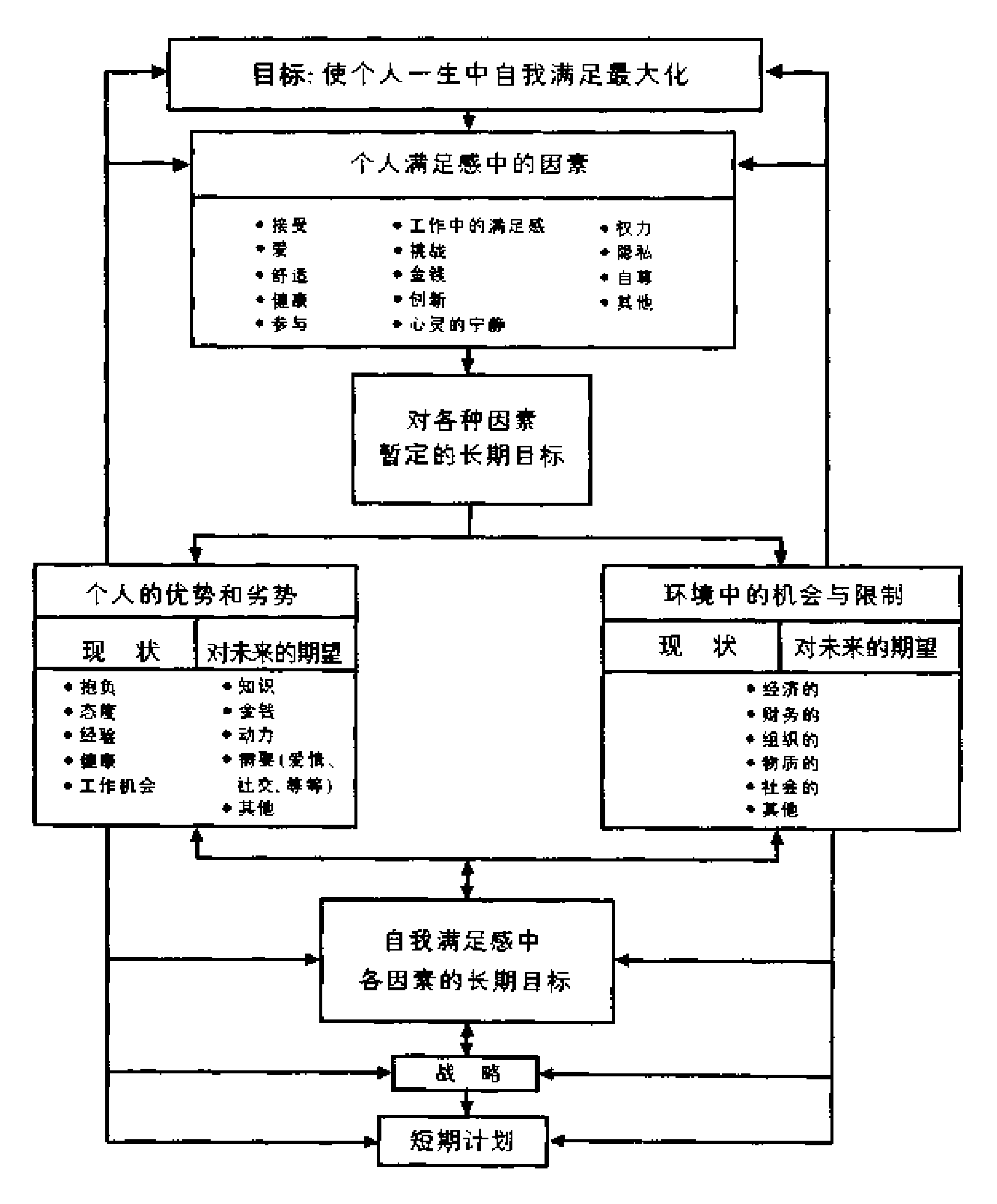
制定个人终身计划的关键就是知道如何开始。商务计划的制定在这里具有启发性。在长期的商业规划中，一个典型的起始点就是某个基本的、最优化和整合性的目标，比如投资收益或利润。虽然个人的目标不可与之比较，但商务规划确实使人联想到一种可能性——终身自我满足的最大化。这意味着什么不容易定义，并且定义会随时间而变化。但是如果这一目标被接受的话，而且我相信它是每个人的中心目标，那么这一目标就能作为制定终身规划的起始点。

有了这个目标，现在就可以继续论述个人终身计划的制定，正如图表 20－1 所表明的，这个模型将在本章的其余部分加以描述。

开始其他的个人长期计划

图表 20－1 能用于其他的个人长期计划。可插入其他的目标以取代最高框格内的“使个人一生中自我满足最大化”；例

如“在十年内成功地拥有自己的公司”；或“在十年内我成为公司的副总经理”；或“成为一个成功的律师”。正如对个人终身计划是适合的一样，该模型对职业目标也是适合的。



图表20－1　个人生活中规划的概念模式

使一生中满足最大化的因素

该过程的下一步就是识别，在确定一个人如何能提高其一生满足感时必须考虑的主要因素。许多这类因素已在上述模型中表明。因为在制定计划时这是如此关键的一步，所以知道那些应考虑的广泛因素就是十分重要的。一个人在制定计划时不可能考虑所有这些因素，但能够也应该只考虑那些最重要的因素。

确定暂时的长期目标

适当参考上述所列“个人的优势和劣势”和“环境中的机会和限制”框格中的诸因素，应考虑那些与达到个人自我满足最为相关的因素来确定暂时目标。我强调暂时性，此时不应努力去详尽阐述目标。不过，根据个人对自己以及对自己前途的了解，这些目标应是合理的目标。

一个恰当的最初目标就是为某个5年期确定种种目标。这是世界上工商企业最常用的时间水平。的确，对一些独立的项目来说，比如开发一架飞机，规划期可延至10年或更多年。对一个人来说也是这样。某个特定的方案，比如成为一名医生，可能需要5年以上的。

情况审度

必须根据对个人的优势和劣势及环境中的机会和限制等情况的检查，来评价这些暂时性的目标。表中各自的框格识别了应考虑因素的种类。对个人优劣势及环境中的机会和限制而言，既要从每个因素的现状又要从其未来的前景来进行评价。第一步评价应尽可能地可靠和客观。第二步包括对未来的预测。这两步都应认真推敲并有洞察力，但还不是一个详尽无遗

的研究。

最终确定长期目标

在这一评价的基础上，现在就能对那些个人认为在其未来的自我满足中很重要的因素形成一些更稳定的长期目标。在制定这些目标时，为期 5 年或其他的时间期限，定计划的人不应努力去为所有的因素或任一因素的所有方面去确定详细的目标。因为试图这样做会引起大量的复杂问题，这些难以解决的问题会使规划过程变得完全不可管理。而且，目标越详细就越有可能发现目标间的不一致。

能为某些因素比如金钱确定数量目标。其他的目标可用一般定性的术语来加以表述，如“增进健康”、“寻求更富挑战性的工作”或“参加某些宗教活动以扩大友谊”。

制定战略

一旦确定了目标，下面的步骤就是对达到这些目标的战略进行识别与评价。例如，如果目标是增进健康，那么就可以识别出好几个战略，比如“通过节食而减肥”、“在某个专家指导下从事某项锻炼”或“戒烟”。当然，这些战略中的每一个战略又包含一些子战略。但这里重申的是，太多的细节对该项目也许是毁灭性的。

制定个人计划同制定公司计划一样，规划者很可能发现，始终参考着在情况审度时所识别出来的那些优势、劣势、机会和限制，而在目标和战略之间摇摆是有益的。例如，就个人所得净价值而言某个长期目标也许已被确定，但在考虑到达到这一目标的一些战略时，制定该计划的人也许会找到一条新的可行的并将产生更大潜在收益的行为途径。那么这个根据个人所得净价值而确定的目标也就会随之得以提高。或者，如果想不

出一种有机会去满足该价值目标的战略，那么根据净价值所确定的净价值目标就必须降低。这一过程称为重复。

较大的工商企业通常开发多种职能性因素相互作用的中等范围的计划。之所以这样做是为了用文字来展示各种战略被执行的方式以便将来达到各种目标。这种称为关键路径的对各种目标的规划，是一种保证各战略可信性的方法。这个过程是困难的，可能不应由个人去尝试，至少是在努力制定计划的初期。然而各战略肯定应由它们的可信性来加以评价。可信性当然在很大程度上取决于某个人的优势、劣势以及未来的前景。

行动计划

下一步就是为以后六个月或一年执行各种战略而确定具体计划以达到长期的目标。在这里某个人的各计划应变得很具体，比如“在从事某锻炼项目之前，与我的家庭医生相约在下周进行一次全面的体检”；“进大学以提高我作为营销经理的能力”；或“与人事副总经理谈在我公司找一个能更好地运用自己能力的职位”。如果长期商业计划的制定没有使现行各种决策变得更好，那么这一计划的制定就被认为是无用的。个人计划的制定也是如此。推究未来的事态也许令人感兴趣，但如果不为最近的将来所采取的行动做出具体的决策，那么也将不会发生很多的事情。

个人规划的四项基本要求

要使这种规划有用，必须遵循四项基本原则。第一，必须写出计划。这里概述的规划的种类是不能在快车道上一边开车一边制定的。制定过程太复杂因而不可能仅在脑里想。

第二，应努力避免太多的细节。这里所述的规划种类如果

包含的范围太广、包括的细节太多，就不能被制定了。这种规划的复杂性易于变得不可管理。尤其在制定初步计划的时候，其范围应使制定者在合理的短期内能得心应手地加以处理。比如，我觉得初步计划的制定在数周内所花的时间不超过8小时，以确保计划的制定不会变得太复杂、包含太多的细节。整个计划不应超过两页纸。

第三，各种计划应该是可行的。这就意味着：与空洞的目标及实现这些目标的战略相比，目标、战略、详细的计划都应是现实而可能的。当然，这并不意味着长期目标就不能富有想象力，就不能难以实现。

第四，每年或至少每隔一年应对计划进行再检查和再制定。一些公司发现，当制定的计划比方说被铸在青铜器上的时候，规划的过程是没有效果的。环境在不断地变化，相应地，计划也应周期性地作出调整。大多数公司发现，每年对长期计划进行重定是最好的政策。

总　结

有关个人终身规划的这一概念化的模型，用此处所描述的种种方法就会变得可以操作了。不过，应注意的是，仅用一种方法是不能开发某个人的终身计划的。很久以前商业界就发现不止一种方法来制定商业计划。该过程可能从图表20－1所指出的任一点开始。例如，一个人可以这样提问来开始：我现在正在运用何种战略，明确地运用抑或含蓄地运用？下一个明显的问题是：从我的优劣势、机会和未来前景来看，这些战略恰当吗？一个人可从目标开始，然后通过用上表中所指明的步骤来检查这些目标从而对其加以修改。但如果所有的步骤都没被包括，也就丢失了该过程中关键性的东西。许多人告诉我说，

历经这一过程给他们的生活带来重大的变化——向更好的方向变化。这对每个人都是可能的，只要仔细去做并有一个全局性的原则以保证个人从该过程获取的益处大于制定计划时所作的努力和时间代价。

第 21 章

私人部门能教会非营利部门一些什么

非营利部门（NFPS）——从医院到联邦政府——日益频繁地要求一些分支机构将政策水平扩展到长期。其目的就是提前识别出一些主要问题以改进处理这些问题的现行决策，更好地理解现行立法建议和活动的未来涵义，增进组织活动和计划间的协调。规划被认为是最结构化和最职业化的政策制定和执行的模式，该模式应是政策科学的关键组成部分。对这样一些压力和需要能作出的反应就是在改进非营利部门长期计划的制定方面取得某种进步，但是这种进步缓慢不均。

本章的目的就是表明：在私人部门中学到的有关战略规划方面的许多教训同样也适用于非营利部门。也许是由于对商业规划经验的无知，在非营利部门中常常忽视私人部门中战略规划的经验，这一点毫不令人吃惊，因为非营利部门很少查阅文献中有关规划的经验。这种缺乏反映了这样一种判断：非营利部门的情况是如此不同以致商业规划的经验是不适用的。这里主张：商务部门规划的经验是适用于非营利部门的，尽管这两种部门的不同点多于相似点，而这些不同点又会影响规划的成功。因此，必须特别小心地将商务规划中适合的经验运用于非营利部门中特定种类的规划问题。

非营利部门是什么

广义地说，非营利部门能被分为两组：一是政府部门，二是不以营利为目的的所有其他组织。非营利部门中各种组织包括的范围很广，从那些运行很像私人工商企业的组织到政界庞大的政府组织——从小型的医院、造船厂、政府拥有的铁路以及由公众拥有并联营的公用事业到国防部、卫生局、教育部、福利部和纽约州。居于其间的是其他种类的组织，比如储蓄贷款协会、贸易协会、农场合作社、工会、教会和博物馆。这些组织中有些在结构和运行上非常类似于私人组织。不过它们彼此间的差异可比私人部门中很小的公司和很大的公司间的差异还要大。

有关这两种部门的比较

在一个人能确定商务规划经验对非营利部门的适用性之前，有必要决定两种部门间哪些异同点将阻碍经验的借用或使经验的借用成为可能。在下面几部分中将作一些基本的比较。因为两种部门中规划系统和组织种类的巨大多样性，将这些比较作为接受或拒绝私人规划中一些特有教训的基础，应十分小心。个别的一般性经验也许可以被接受，而对特定组织适用的经验也许就不可接受。

私人部门与非营利部门间的差异

政治支配着非营利部门

一位对政府的敏锐观察者曾评论道："政府不得不做的每件事情以及政府所做的每件事情都是政治性的，因为政治就是

统治的艺术与科学。”当然，这就意味着所有真正重要的决策都是通过政治讨论作出决定的。这是工商业与政府间最根本的区别。这种决策制定中政治上的优势普遍存在于非营利部门中，尽管这种优势在不同的组织中有一定的不同。的确，在工商组织（尤其大公司）中，某项决策由越高层的管理人员来决定，其所考虑的政治因素就越多。不过，绝大部分工商决策是受经济因素的支配。

多元性与非营利部门的决策制定

我们的社会是一个多元化的社会，这就意味着个人和群体在决策制定过程中为了自身的利益能够并确实合理地行使自己的权力。非营利部门中的各级政府和其他组织都会对利益集团作出反应。较大的工商企业中的管理人员相信，他们必须对关注他们企业的各利益集团的需求作出反应，尽管没有法律强制他们这样做。在某一公共组织中也能听到这些需求，然后在政治的天平上对这些需求进行权衡再制定出公共政策。

罗伊·阿什在任管理与预算局局长时，曾概括了多元性对决策制定的影响：“设想你自己是首席执行官，而你的董事会成员由你的职员、顾客、供货商和竞争对手组成。你想怎样去经营这个企业使之有效率呢?”即使是大公司的管理人员也能忽视一些个人和群体在其事务中所拥有的某些利益，但在非营利部门中的各组织（尤其是政府）却不能这样做。

在非营利部门中，几乎任何人都能参加任何计划的制定，如果他们或他们的群体选择这样做的话。而且他们的利益必须被考虑，并且具有最多政治权力的人通常对决策发表的看法也最多。如果某个人或某个群体不赞成某项决策，至少在一段时间内对活动进行阻碍是相当容易的。多元化的一个重要结果就是，非营利部门中的决策制定过程常比私人部门要分散得多也

公开得多。

任务、目的和目标

具有战略规划系统的各种组织通常指出了任务、目的以及长期目标。非营利部门中大多数组织，尤其是各级政府是不存在一套可比较的目标的。例如，当为政府设定目标的时候，这些目标多半是用含义广泛的词语来表达的。正如我们已看到的，当目标具体的时候，规划通常就容易一些。

对一个典型的私人企业来说，只需为战略规划建立相对较少的几个目标。在典型的政府组织中却要建立很多目标。对于像卫生局、教育部和福利部这样的机构，就有成百的目标。这一特征也使规划复杂化了。

评价规划过程中的备选方案和决策

商务中确定各决策合理性的基本标准通常是一些具体的经济尺度，如投资收益率、市场份额、利润、销售额以及赚头。在非营利部门中就没有这些尺度。决策制定的标准也很是不同并且不太具体。常用的三个标准，即公众利益、政治功效和成本－收益分析，就说明了这一点。

公众利益是对“好”的公共政策的最终检验。但是何谓公众利益呢？在高度抽象的水平，它是指那些一般都基本同意的与社会高度相关的现象，如世界和平，繁荣，充分就业，以及生活质量的提高。当然，对一个有效的规划而言，必须使这些模糊的尺度变得更具体。当非营利部门这样做的时候，很快就会出现各种不同的意见。我们每天看到总统、国会领导人、压力集团领导人之间就某项提出的措施是否代表公众利益而存在尖锐的冲突。对决策制定来说，公众利益是一个有用的概念性的标准，但不是一个可操作的标准。

对公共政策的另一个基本的检验标准就是政治功效或某种公众同意的标准。政府中没有一个机构能在没有公众舆论的支持下长久存在下去。遗憾的是，不容易确定某项提出的措施何时享有或何时将继续拥有足够的公众支持，从而给该措施以合法性。

成本－收益分析在公共政策的决策制定中使用得越来越多。基本说来，这一过程是用具体和定性的术语计算与某个方案相联系的成本和未来的收益，然后将两者进行比较。这种评价方法更适用于具体的方案而不怎么适用于广义的战略，尽管这种方法也能被用来获得有关从一项军事行动到充分就业政策等一些主要任务的结论。不止一种方法可用来进行成本－收益分析，并且一些同样客观的研究人员就同一个问题也可能得出不同的结论。

还有其他一些主要类型的对非营利部门的计划进行检验的标准，但这些标准强调：非营利部门中用来选择各备选计划的评价工具不像在私人部门中那样精确。

计划的执行

由于许多原因，非营利部门中计划的执行是一个比在私人部门困难得多的过程。例如，非营利部门中的指挥链不像在私人产业中那样清楚。商业中普遍运用的计划执行机制或者是不可利用，或者是利用时缺乏效率。满脑子都是与计划、成本控制、协调性政策等有关的各种预算。

其他的区别

区分私人部门与公共部门的还有：从政人员与管理人员的时间水平，管理人员的动力，关键问题排在政策日程上的方式以及权力划分上的种种限制。这些区别与前面所讨论的区别一

起强调了这样一个观点：在非营利部门与工商界之间存在着一些影响战略规划的根本性的差别。简言之，这些差别总起来得到这样一个结论：与私人部门相比，非营利部门中的规划是一个复杂得多的过程。

私人部门与非营利部门的相似点

两种部门运营上的相似点使非营利部门更多地接受从私人部门中学到的战略规划的种种教训。不过再次强调的是，相似之处会随着非营利部门中组织的不同而不同。一般说来，在组织的职能上与私人部门较相似的地方，例如一家公众拥有的发电厂，其接受性就较大。在另一端，各级政府的接受性就较差。记住这一点就能对两种部门中战略规划方面的相似之处作出一些判断。

使战略规划成为管理人员工作的一部分的各种压力

非营利部门似乎越来越接受这样一种观点：战略计划的制定是良好管理的一个组成部分。1965 年，当约翰逊总统发布一条行政命令，要求联邦政府各部门和各机构都配备“程序－计划－预算”系统（PPBS）的时候，毫无疑问他就有这样一种观点。这个系统与我一直描述的战略计划的制定有许多相似之处，联邦政府后来放弃了这个系统。在华盛顿，对战略规划的需要仍然得到认可，并且各州政府和地方政府日益转向“程序－计划－预算”（PPB）系统。

这未必是想说非营利部门中的管理与私人部门中的管理是相同的。有些人宣称：管理的一些职能是具有普遍性的。另一方面，又有些人争辩说：公共部门与私人部门间管理的差别是如此之大以致对二者进行比较是不恰当的。居于其间的是这样

一种观点，它承认一些重要的区别，但还是认为私人部门和公共部门中的管理是相似多于不同。这后一种观点是我所同意的。

各地的管理人员都面对着日益激变的环境并花费越来越多的时间试图使其组织适应变化着的环境的压力。在这种背景下，管理人员关注着环境对其组织的未来影响；结果，他们花更多的时间关注未来，试图识别那些关键性的问题。人们现在比以往任何时候都更清楚地知道，需要联邦政府对未来进行调研，识别出一些问题，以便在它们变成危急的问题之前就得以处理。我们建立了我们的政府机制以保证公正和恰当的过程，而不是去预测那些现在应加以处理的未来问题。但是，由于出现了像能源短缺这样一些现行问题，政府对未来的探索有了更多一些的兴趣。

种种现行的经济问题也刺激了对更好计划的需求以协调我们的经济活动。不断恶化的经济情况被周期性地用来调整国家总体经济计划，这一点将在后面加以讨论。

总之，非营利部门中的管理人员，以一种类似于私人产业中管理人员所采用的方式，对环境的变化作出反应。一个主要的结论就是，更大的压力迫使两种部门的管理人员参与战略计划的制定。

从政人员对制定长期计划的态度

一般认为，从政人员几乎不赞成制定长期计划。实际上，从政人员的态度是可能发生变化的，这取决于其所服务的政府的层次以及在他们之前规划的性质。希尔和库默对休斯敦地区的100多位市长和市理事会成员进行了调查，发现从政人员的态度与长期公共计划的制定之间存在某些正向关系。当问及他们是否关注长期公共计划的制定问题时，绝大多数人都作了肯

定的回答。当问及为未来制定计划是否是政府必要的职能时，95%的人表示同意。另一方面，当问及在他们自己的城市里，具体什么领域需要制定计划时，其回答却很保守。当问及为了达到长期目标是否有什么改善现行制度形式的建议时，他们作出了否定的回答。

广义地说我的观点是：非营利部门各组织中的管理人员对制定长期公共计划的热情要少于私人部门中管理人员对其组织进行规划的热情。不过，生活中日益增加的复杂性正引起非营利部门中官员对规划的态度的变化。尽管阻碍仍将很强大，但需要更多的规划越来越为人们所接受。

规划和系统设计的复杂性

如果其他情况相同，商业组织的规模越大，规划的问题和系统设计也就越复杂。这一判断也适用于非营利部门。在某一庞大的政府部门中规划的问题和系统设计，比像田纳西流域局这样商业类型的大型非营利部门的组织要复杂得多。

正如在私人部门中一样，在非营利部门中每个系统设计都不同于所有其他的系统设计。尽管在所有的系统中都应有规划的基本因素，但细节将随组织的不同而不同。

非营利部门中的战略规划

我并不想留下这样的印象：非营利部门中没有可与私人部门相比的战略规划。不过，在公共部门进行战略规划还很不够，应该用私人部门中适用的经验教训促进非营利部门更有效地制定战略计划。

多年来联邦政府的许多机构都有了战略规划，国防部就是一个明显的例子。但其他一些机构对许多方案也都有战略规

划，比如国家公园服务处、联邦航空管理局、联邦紧急准备局、食品药物管理局。由 HEW 支持的 92 - 603 号公法，要求医院为手术和基建费用制定一份全面的长期计划和预算。没有多少医院为遵守这条法律而开发出一个有效的计划，但他们有这样做的动力。

正如前面所指出的，越来越多的州和地方机构已开发了 PPB 系统。许多年来州和地方政府对于像水供应、土地使用和保健这样一些领域都有长期计划。

战略规划的商业原型已被成功地应用于教堂、城镇、高等教育、医院和图书馆。这些例子表明非营利部门中存在着战略规划。不过每个人都会同意，非营利部门的这种计划太零碎并且其广泛程度以及协调性与它所应该的相比都不够。

"程序 - 计划 - 预算"系统（PPBS）

由于已提到"程序 - 计划 - 预算"系统（PPBS）对于非营利部门的角色正如战略规划对于私人部门的角色，所以应对 PPBS 作更多的论述。实际上它不同于本书所讨论的战略规划，但是这两者之间的相似点要多于不同点。

对方案制定预算可能是 20 世纪 20 年代由工程兵团首次引入联邦政府的，但是该系统的现代版式是在国防部由国防部长麦克纳马拉在 1961 年引入联邦政府的。1965 年，约翰逊总统带着他对好的事物常有的热情，下令政府应广泛地使用 PPB 系统。要是那时运用了在把复杂的规划系统引入私人部门时的经验教训，PPBS 也许仍在联邦政府得到广泛的运用。但是那些教训被忽略了；该系统失败了并且被尼克松总统所放弃。不过正如前面指出的，州政府、地方政府以及非营利部门中的许多非政府组织都日益更甚地在运用 PPBS。

所定义的方案预算制定

方案预算制定是某组织为达到目标而对其资源配置进行决策的正式系统。它采用组织所给定的基本政策并在执行政策时建立要达到的种种具体目标，然后对各方案进行鉴别以达到这些目标。这样就识别和检查了在达到目标过程中可起作用的各备选方案以及在这些方案中进行选择时出现的种种问题。在选择各备选方案时有许多分析工具可以运用，但成本－收益分析是主要的。成本－收益分析企图确定与某一给定的支出项目所包括的成本相比所带来的收益是什么。有了这一信息，管理人员就能确定哪一种资源配置与其成本相比会产生最大的收益。

对政府各组织来说，制定方案预算是极强有力的规划工具。要想对此有一个正确的评价，必须认识到：一直到最近的几年，联邦及大多数其他政府机构的预算还都是逐条被提出的。为了简化，机构的预算中对铅笔、打字机、办事人员都作了详细说明。PPBS 表明，一个机构有许多方案，例如（对某一市政府而言）学校、医院、水处理以及警察。这些方案一旦确定，就应把每个方案的支出加总。这样就能计算学校、医院等等的总成本，从而使行政人员能更好地决定在何处追加支出将对社会产生最大的利益。

PPBS 与商务战略规划的相似之处

方案预算制定系统之间有很大的区别，但从理论上说，PPB 系统的特征与本书描述的战略规划系统的特征是具有可比性的。两者都关注从未来环境因素的角度来改善现有的决策；两者都涉及到人员的参与；两者都是一年一度再循环；两者都努力去实现既定的目标；两者都被认为是管理人员的学习过程；两者在应用时都会碰到类似的问题（例如，需要占用管理人员太多的时间，把太多规划的责任委托给了职员，引起日

常文书工作，或者使管理人员与职员中的专家之间的交流变得复杂化)；以及两者都是在充满应考虑的政治因素的氛围中运行的。

PPBS与商务战略规划之间的不同之处

理论和实践上的主要差别将方案的预算制定与正式的战略规划区分开来。例如，制定方案预算很少卷人某组织的基本任务、信条或宗旨的制定过程之中，而在商务规划系统中，这一过程却是高层管理部门主要关心的。PPB系统的各种目标经常受到立法当局的支配，而这种情况在商务规划过程中却是少有的。商务规划的时间水平通常要比PPB系统的长一些。制定方案预算在本质上是注重各个方案，而商务中的正式战略规划要处理战略、政策、计划的执行等更广泛的问题。通常是用一种较严密的方法来制定方案的预算，而从某个组织和该组织中人们的观点来看，商务规划广义地说是一个比非营利组织中方案预算制定要更复杂、更丰富、包含内容更广的过程。

PPBS中的主要陷阱

德沃尔夫森领会了第18章中所描述的在商务战略规划中应予以避免的主要陷阱，并将其修改为PPB系统的陷阱。他对实践者所作的调查表明，要有一个有效的PPB系统，以下按重大程度递减排序的十大陷阱应予避免：

1. PPB系统中没有使用充足的资源。
2. 对现有的问题过于专注以致在长期规划上没有花足够的时间，从而使得该过程不可信。
3. 对方案的有效性未能选择有意义的标准。
4. 开始执行计划时努力尝试的内容太多。
5. 对决策的制定者未能提供足够的培训。

6. 对各种技巧过于关心，结果忽视了 PPB 的实际目标。
7. 不能确保决策制定者与分析人员之间有足够的互动。
8. 未能在机构中形成一种和谐的和不抵制规划的氛围。
9. 未能开发一个有意义的方案结构。
10. 主要的经营人员未能对 PPB 的制定过程进行必要的参与。

尽管这十大陷阱与商务管理人员和职员所认为的商务规划过程中具毁灭性的那些陷阱不太一样，但有些是相同的（参见第 18 章）。不过，只要吸取了商务规划的经验教训，所有这些陷阱就可能全部避免。

国家总体经济计划的制定

1975 年秋天，汉弗莱－贾维茨提案同时在第九十四届国会参众两院第一次会议提出，作为对 1946 年“就业法案”的修正案。这一提案为制定美国经济平衡增长计划作好了准备。

该法案的作者们在其序言中指出：美国处于经济衰退时期，存在许多严重的经济问题，这些问题基本上是以前“未能开发长期的国家经济政策”的结果。作者们断言，1975 年经济中存在的根本性的失衡，能够通过制定全国性的计划而在未来加以防止。

1975 年以前，许多有名的评论家不时地建议美国制定综合性的经济计划，但是自从 20 世纪 30 年代大萧条以来，提交给国会的提案中没有一份比汉弗莱－贾维茨提案更有支持力。不过该提案只是在委员会中讨论过并且现在已没有支持者了。但是我相信，该法案中的基本思想肯定会再次得到拥护。

像许多立法一样，汉弗莱－贾维茨提案未提出有关执行的细节。然而从该法案的各种意见听取会或其提出者所准备的文

献来看，如果法案通过的话，还是有可能简略地描述可能会发生什么。

该法案要求总统在 1977 年 4 月 1 日之前向国会提交一份长期平衡的经济增长计划，以使其获得通过。这个计划大约为期 5 年，它明确指出了国家的经济目标，达到这些目标要求拥有的资源，以及达到这些目标所需要的立法和管理活动。由某个被推荐的经济规划委员会（处于行政分支机构中，负责向总统进行汇报）准备的一份报告会提供一些额外的信息，包括与计划相比较的各种实际结果。

该计划对所有主要的经济领域——价格、能源、农业、原材料、教育等等——都提出了详细的目标。经济中各主要产业领域的详细目标和（或）资源需求会得以开发。总之，这些开创者们想要制定一个包括所有主要的经济职能和经济领域的综合性计划。

从商业中所得到的适于国家总体经济规划的主要教训

即使汉弗莱－贾维茨提案获得了通过，也不会是有效的。因为从商务经验中获得的适用于公共部门的许多教训被忽略了，因而结果必然就是无效的。四项相关的教训如下：

首先，为了有效地制定计划，总统、内阁、国会领导人必须有这样一种强烈的概念：长期计划的制定是必要的，提案中提出的计划种类是有意义的。情况显然还不是这样。

其次，经验告诉我们，第一次制定计划时，制定系统的各组织不应太着急。狼吞虎咽地吃饭很可能会引起消化不良。汉弗莱－贾维茨提案试图做的事情就太多了。

商界很早就知道：把一家大公司的所有活动都安排在一个没有变动余地的、铁板一块的计划之中是极困难的，最终也不会有用。当今大多数大型公司都将权力下放、如前所述，战略

规划是由每个战略商务单位完成的。即使在大型集权公司中，也找不到一份包括商务所有方面的综合一体性的计划。美国商直太大太复杂了，不能由一份计划来包括。

第三，在某个长期规划系统被引入组织之前，高层管理部门必须对该系统的目标有一个清楚的理解——谁去做什么，何时做，如何做以及该系统是怎样被执行的。不应像汉弗莱-贾维茨提案那样对目标和方法进行分类。

第四，应十分小心地保证：不要因对技巧的关注而把计划人员和管理人员的注意力从规划的基本目标上转移开来。否则，对数字的处理就会变得比数字的意义更为重要。正式的程序和惯常重复的行为排斥了有效制定计划所必要的创造性、革新性和想象力。尽管这一过程不是不可避免的，但是政府过去的 PPB 系统还是经历了这一过程。

联邦政府应有战略性的规划吗？

我在别处对这一问题的论述如下：

> 作为一个民族，我们必须更善于识别将来会出现的主要问题，更善于采取迅速的行动去处理它们。由于不断发展的社会经济政治体系的复杂性、剧变性和易使人震惊的性质，我们追随“等到危机出现时就投入资金以图解决这些危机”的老政策就将是毁灭性的。我们必须参与更好的长期规划过程。

不过，我并不提倡汉弗莱-贾维茨提案中所设想的那种国家经济规划。我拒绝接受这样的观点：为美国制定那种已提到过的综合性经济计划。

有许多理由来支持我的主张，但最重要的理由是有朝一日政府可能会认真地考虑计划并凭借强制性的规章来执行计划。汉弗莱-贾维茨提案的支持者们将其描述为仅仅是表征性的而

不是非强制执行不可的。若该法案仍仅是表征性的——展示经济的统计图景——那么与此相联系也许会有一种有益的经验。不过这里的核心问题是：某个表征性的计划会变为强制执行的计划吗？一个由政府制定和执行的强制性的国家经济计划显然会阻碍市场中个人的决策。其结果就会葬送自由企业制度。仅此一种可能性就足以让人怀疑国家总体经济计划的合理性。

制定国家总体经济计划的某些支持者以如下的理由来证明制定总体计划的合理性：许多公司发现这种方法是有价值的，所以一个政府也应该使用这种方法。表面上这是一种有吸引力的论点，但实际上是有缺陷的。政府应该做公司制定长期计划时所做的许多事情——开发可信的目标，预测环境中的变化以识别各种机会和威胁，开发达到目标的各种战略，根据现行决策的未来状况来改进现行的决策等等。不过，工商业与政府之间有着关键的区别。政府有权力确保其计划被完成，而工商业却不能。政府是君王，而工商业却不是。如果政府判定：对汽车的生产和消费不足，那么，如果政府想保证的话就能保证生产和消费足够的汽车。

应该做些什么事情？

如果我们没有为美国制定一个总体的整合性的长期规划系统，那么我们应该做些什么呢？我建议我们应该遵从工商业的经验，把我们的努力限制在如下五个领域：

第一，我们应该建立某些全国性的目标。一组基本的目标也许由总统委员会制定，但该职能应交给某个永久性的组织，最好是交给总统的行政办公室。各目标不应只涉及经济情况，因为我们的系统有很多相互联系的目标。这样一组目标，加之对其优先顺序的估计，就能作为整个政府和私人部门中规划的

基础。

第二，如同在商业中一样，应有局势审度，它包括收集和分析所有与规划相关、并与对重大环境趋势和威胁的识别有关的资料。正如在商务规划中一样，应十分小心地去限制资料收集的程度以及资料分析的深度。

第三，应从局势审度的各种分析中识别出中心的战略问题。因为将有许多战略问题需要注意，且因为不是所有这些问题都能被同时加以处理，所以需再次强调的是，任何一个年份只应选择几个方案来对其制定详细的计划。有些领域比如能源、运输、住宅以及生产率也许可以被选来制定详细的计划。重点领域随年份的不同而不同，并应根据变化的环境对方案的所有计划进行周期性的再检查和修改。不应指望某一时期所开发的计划可以不加改变就适用于未来的许多年。应对计划进行周期性的再检查。对政府来说，一年也许太短，两年一个周期也许更好一些。

第四，尽管政府收集了大量的信息，如果我们要有更好的规划，还必须填补许多缺口。例如，在1974年能源危机期间，政府因缺乏本可得到的能源工业方面的信息而十分窘迫。由于当今资料的收集是产业的一个如此沉重的负担，所以当增加收集资料的时候，应减少收集当时不再需要的资料，减少收集当时规定的细节。此处再次说明，我们应谨慎从事，因为资料的积累代价高昂。

最后，需要有规划的意识，以确保全国性规划的广泛参与。不仅要有国会及行政机关的领导和职员的参与，也需有国民的参与。

需要广泛参与规划的一个重要原因就是，我们不允许只让政府机构中的精英小组来制定全国性的计划。只有通过包括官员和一般职员在内的许多参与者的潜移默化的影响，政府全国

性规划过程中内在的危险才能得以避免。

本章所建议的规划使政府借助各种详细的计划来扮演决策制定的角色，按传统的角色来看其扮演的程度是恰当的，并且各种详细的计划是由全国各地的许多个体来执行的。也许应更加依赖自由市场机制。这样，美国就会避免成为一个受计划摆布的社会。相反，它会是一个借助规划来谋福利的社会。

私人战略规划过程中适用于非营利部门规划的主要教训

本书已描述了工商界中正式战略规划过程中一些突出的教训。本章明确指出了适用于非营利部门规划的许多这方面的教训。在结束本章的时候，描述一下适用于非营利部门的一些突出的教训是合适的。这些教训并不以重要性的顺序来回顾。

第一，规划过程的主要益处是过程本身而不是一份计划。规划与其说是一套程序不如说是一种思考方式。非营利部门中规划思考过程的改进是很有价值的。这并不是说许多单个的计划不重要，而是说过程比许多具体的计划更重要。

第二，不应一开始就试图做太多的事情。

第三，必须使规划系统适应组织、所论述的主题、个人风格以及管理人员的兴趣。

第四，不光由计划人员定计划。规划是许多人员的责任。依我看，非营利部门中规划的问题之一就是，太多的规划工作是由计划人员做的，而没有成为各级管理部门的责任。高层管理人员必须参与。

第五，组织中规划的氛围必须是和谐的。否则，规划将不会有效。

第六，有多种不同的方法去完成规划的许多阶段。进行战

略规划要用多种方法。

第七，规划的基本目标是开发一些适当的战略使组织适应其环境，然后制定现行决策执行这些战略。

第八，组织的高层官员对计划必须有一种强烈的责任感。

第九，应避免对规划所能够完成的事情寄予过分的期望。

第十，管理人员和制定计划的职员必须有规划的经验。各联邦机构中缺乏有经验的职员是约翰逊总统下令采用的 PPB 系统失败的一个原因。

第十一，应努力开发一些明确的目标，并努力减少目标间的混淆。

第十二，应努力使规划过程尽可能简单。

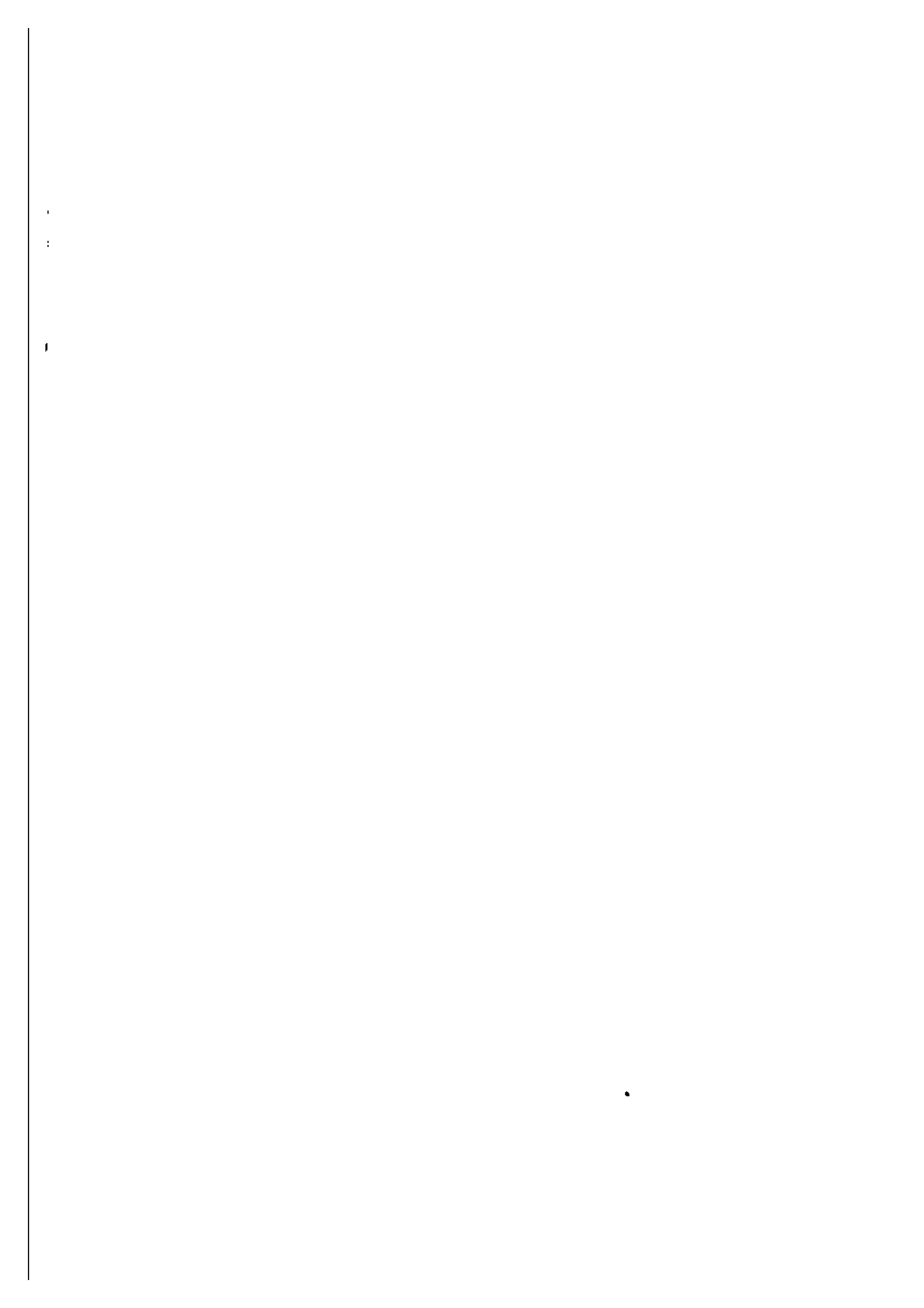
总　结

本章的主题是非营利部门能够从私人部门制定战略计划的经验中获益很多。不过，两种部门间的一些重大区别要求公共部门在应用工商界所学到的教训时应十分谨慎。这并不暗示着非营利部门没有制定战略计划。然而所做的规划工作好坏不一，也几乎未达到它所应有的广度。

制定方案预算，也就是非营利部门中所运用的规划系统，有一些特点是可以同商务战略规划的特点相比较的。该系统在整个联邦政府加以试用的时候失败了，要是联邦政府知道并运用了私人部门所学到的有关战略规划的种种教训的话，这一失败的结果也许本来不会发生的。

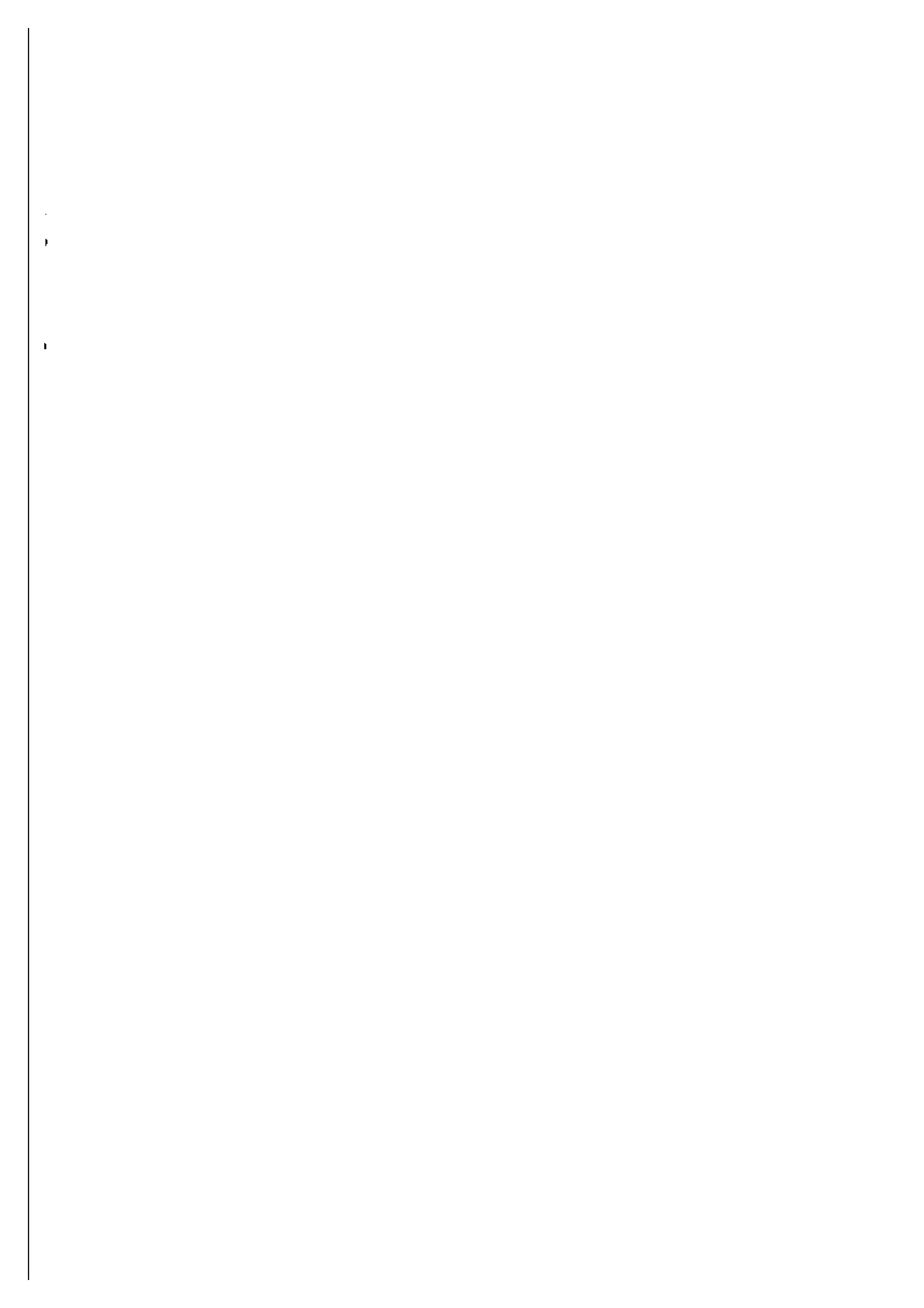
有很多人要求美国有一种全国性的经济计划，最近的要求体现在汉弗莱－贾维茨提案中，这一提案是 1975 年提交给国会的。战略规划过程中的种种教训，加以其他一些应考虑的因素，便得出了该提案应该被拒绝的结论。不过，联邦政府应该

做比它现在正做的还要多的一些事情去识别今后可能会出现的问题，以便在这些问题变得太严重之前就得以处理。此处重申的是，私人部门中的经验表明了许多适当的行为，有些行为是本章所建议的。



第七篇

最后的评论



第 22 章

方法的现状与未来的趋势

大约四分之一个世纪之前，福特汽车公司董事会主席欧内斯特·布里奇明确地表达了一种强有力的新思想，很快就有越来越多的管理人员接受了这种新思想。他说一个公司能够“形成一些趋势，但不能追随这些趋势”。他继续说道：“拥有一支职员充实的管理队伍，他们进取的冒险精神又受到头脑冷静的分析性的规划活动的支持，那么就将没有什么解决不了的难题。”这就是说，公司的某一管理人员能在较大程度上确定他今后想向何处去，并做一些必要的事情以保证这些目标的实现。

那时有许多因素加强了布里奇的思想。许多公司的规模在变大，管理起来也变得更复杂；竞争变得越来越激烈；存在于发展变化环境中的各种威胁和机会似乎变得更难以预见；产品的研究与开发引领着时代，成本在增长，而产品寿命周期在缩短；管理人员正在认识到二战时期政府从正式的规划中所获得的益处。

从那时起，正式的战略规划——那时称为长期计划的制定——的运用已在工商界中广泛传播开来。本章试图总结在工商及非营利部门实际应用中的基本教训。在这最后一章，将描述有关上述应用过程的一些总体性评论以及一些未来可能的

趋势。

正式战略规划方法的现状

二战以来积累起来的有关战略规划的所有知识，帮助管理人员将战略规划系统引入他们的组织和（或）改进他们所采用的该系统的有效性。我毫无疑问地认为：我们从过去的经验中知道了那些成功的规划所必需的原则和实践。我们知道如果要使战略计划的制定有效所必须避免的事情。

我们知道不止用一种方法去制定战略计划。规划系统的设计必须符合每个公司独特的特征。相应地，管理人员必须吸取经验教训并将之运用于系统设计，以适应他们的公司及其管理方面的独有特征。

本书已识别出一家大公司中成功的规划系统的种种因素。这些因素与一家小公司中的不同，尤其是在把正式规划引入公司中的时候。本书也已阐述了这些因素。

总之，正式战略规划方法的现状，的确是以为管理人员提供为其组织设计和执行一个有效系统所需要的知识。不过，方法的现状还不能使管理人员随意选用各种系统。某个系统必须针对某个公司来设计。

方法的现状中还存在一些空白。正如前面明确指出的，什么样的系统设计适合于某特定时间的某特定组织，还未在规划的文献中被清楚地阐明。这一系统必须为每一个组织进行剪裁。总有一天我们将更清楚地知道规划的设计特征与各种管理风格、组织特征、和公司运行的其他因素之间的关系。

我们有一些方式和方法来觉察和避免反对规划的偏见，战略规划方法的现状在这些方面还有缺陷。正如在本书中所指出

的，反对规划的偏见往往根深蒂固，对规划可能有严重不利的影响。另一方面，我们知道是能够激励人们热情地去做战略规划工作的。

我们有一些方式和方法去改进为战略规划而进行的信息收集和资料分析，在有关知识方面我们还存在一些空白。例如，尽管在完善预测方法方面有很大的进步，但在探测未来方面还有许多东西需要学习。或者举另一个例子，尽管我们已学习了很多规划中如何运用基于计算机的分析模型，但是如何将我们的技术知识与管理人员的思考过程和决策问题相配合，还有许多东西仍需学习。

我们学到了许多关于管理人员在制定决策时收集和使用信息的不同方法。关于管理人员的直觉和判断以及它们同正式规划的关系，我们也懂得了许多，但是关于这个主题还有许多东西需要学习。

我们关于公司的基本任务、目标和具体运作计划等的重要性及其开发方法的知识已经有了很大的进展。不过此处重复要说的是，我们需要更好的框架来帮助管理人员制定这些战略决策。

我们关于如何执行计划的知识，近年来得到极大的改进。然而文献不能准确地规定在特有的环境下什么样的控制和激励是最适当的。控制系统必须经过剪裁以适应每一种情况。规划的经验为管理人员开发执行系统提供了指南，但是我们关于这一过程的知识还有一些空白。

总之，我相信，我们关于正式战略规划的知识足以允许每个管理人员去开发和执行适于其环境的某个系统，该系统产生的收益要远大于成本。同时也可以这样说，我们的知识有较大的空白，当这些空白被弥补以后，就会使管理人员更容易地为其组织设计和执行正式战略规划系统。

正式战略规划的发展趋势

正式的战略规划将继续发展，而我们关于它的知识的空白将会缩小。除了这些对知识的增补以外，还可望有一些什么重大的趋势呢？下面提出的预测没有按照任何特定重要性的顺序。

第一，运用中的战略规划系统的种类将变得比当今还要多。一再说到的是：规划系统是为组织设计的，必须适应该组织独有的特点。因为每一个组织都不同于所有其他的组织，因此系统也将是不同的。不过，规划系统必须遵循本书描述过的一些基本模式以及提到的实践活动。正式战略计划的制定不是一时的时尚。在现在和将来它都是和管理过程紧密交织在一起的，除了罕见的情况以外，它也将是有效管理所必不可少的。本书中描述的过程、结构、实践以及经验教训将继续是大、小公司战略规划系统的设计和执行的指南。不过，随着管理人员采用适于其组织的指南和设计系统，系统的种类将继续增加。

第二，尤其是在大公司中，规划系统将更加灵活，更少程序化。（正如已指明的，当今较小公司中规划系统趋向于较少的正式性。）管理人员将越来越意识到：太多的程序排斥了制定优秀的战略计划所需要的创造性、革新性和想象力。

第三，先进的基于计算机的分析工具将运用得更广泛。例如仿真模型、风险分析和预描述。不过，一些较陈旧的分析方法——比如管理者的直觉和判断、创造性、会计资料以及简单的流程图——将日益被认为是成功的规划所必需的。

第四，将继续强调战略。这并不是说战略规划过程不怎么注意经营计划的制定。更准确地说，将越来越强调战略的制定与执行。理由是环境很可能变得更复杂多变，这就使得公司更有必要去追寻那些将使组织最适应变化了的环境的战略。

第五，将有更多的人更有效地去参与规划过程。管理人员将更加认识到：规划允许人们以一种有意义的方式去参与其组织的运营，这将增加职工的满足感。管理人员将更加关注这方面的工作，因为某人在工作中的满足感将使他有更好的绩效。

第六，大约10年前我写了一篇关于组织中计划人员的风险的文章。这种风险趋势将会持续下去，并且越来越多的计划人员将更接近首席执行官。原因很简单，公司计划人员帮助首席执行官进行工作，这两种人很自然就会发展出紧密的工作关系。

第七，将会有越来越少的公司坠入导致无效规划的陷阱之中。换一种说法，对规划系统的满足感将会增加。当考虑到那些对战略规划不满的意见时，应记住规划系统常常因为组织中的其他缺点而受责备，比如管理不善。随着我们对成功的规划所需要的内容了解得越来越多，对战略规划的满足也会一同增长。

第八，除了一些较大的公司以外，将有更多的公司开展某种正式的战略规划活动。如前所述，不论在世界何处，要找一家没有某种正式战略规划系统的大公司是不大可能的。越来越多较小的公司将发现开发适合其环境的正式战略规划系统的价值。

第九，商务战略规划系统与政府规划将会有更多的结合。心中要有像网络一样相互联系的一套计划来处理各种社会问题，比如交通、城市改建、能源开发、职工再培训以及提高生产率。政府在一种设想的松散关系中来确定政策和提供刺激性的动力，产业也在这种松散的关系中来执行政策。

第十，也是最后的一点，在工商部门中所学到的种种基本的经验教训，将更多地被转用到非营利部门的各组织之中。不过，这种转用不会是轻而易举的，非营利部门中规划的改进也

不会很快。然而还是会有改进的，因为有很多这些教训非常适用于公共部门中的规划活动。

规划的精神

三个半世纪以前，很有洞察力的西班牙人杰苏伊特·巴尔塔泽·格雷西安捕捉到了现代战略规划的精神，这也为本书适当地定下了基调，用文字表述如下：

> 站在今天为明天以及为今后许多日子进行预防性的思考。最了不起的远见就是对将要来临的事情有深谋远虑。做好准备的事情并不随机发生，做好准备的人也不为紧急事态所困扰。因此，一个人一定不要把思考推迟到不得不思考的时候。应该事先进行思考。在仔细地思考之后，你就能采取行动来防止最灾难性的事件。枕头是无言的西比尔（古代女预言家），因为在问题达到高潮之前枕着问题入眠比问题出现之后枕着问题失眠要好得多。有些人思考和采取行动都较迟——他们更多地去考虑借口而不怎么去考虑结果。另外一些人事前事后都不去思考。应把整个生命花在思考如何寻找所遵循的适当的行为方针上。思考和预先思考既为我们的生活又为我们获得成功给予了忠告。

译后记

随着社会的不断进步，随着经济活动的不断发展和全球化，企业面临的影响因素越来越多，越来越复杂，这就使得从战略高度来考虑这些因素并规划企业的活动和发展方向显得更为重要。

世界著名学者乔治·斯坦纳教授正是在这样的背景下出版了《战略规划》一书。该书以框架性的理论分析为基础，以企业战略规划经验为中心，重点论述了局势审度、方案战略、应急计划、控制及评价系统等问题。该书最后还论述了企业战略规划在非营利部门和个人终身规划中的应用。该书“简明、实用、提纲挈领……并包含了许多经验和方法的精华（企业规划公司总裁迈克尔·卡米语)”。该书“思想深邃而又基于实践经验的基础之上，……，从而使其成为人们能够运用的工具。”(美国银行董事长路易斯·伦德伯格语)。

我有幸在华夏出版社遴选译者的过程中承担该书的翻译工作。在翻译、润色、校对的过程中，得到夏宁女士的支持和帮助，尤其是夏宁女士严谨的治学态度使我得益匪浅。刘力先生十分关注本书的翻译工作，从百忙之中审阅部分译稿并提出了有价值的建议。陈小兰女士以及王宏、范秀云、柳君丽、王冬、阎洁、赵宇、李雪等为翻译工作提供了许多参考资料，赵秀梅、李大为等帮助我完成了文字整理工作，在此，我对他们表示最诚挚的谢意。